

Tanja Rantanen

RISKIENHALLINTA

Sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluiden ulkoistamisen riskit –
case kunta

Liiketalouden koulutusohjelma
2020

RISKIEN HALLINTA Sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluiden ulkoistamisen riskit – case kunta

Rantanen, Tanja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2020
Ohjaaja: Korhonen, Satu
Sivumäärä: 64
Liitteitä: 5

Asiasanat: riski, riskienarviointi, riskianalyysi, riskienhallinta

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan kahden eri palvelun mahdolliseen siirtämiseen liittyvää riskienhallintaa. Tarkastelun kohteita kutsuttiin opinnäytetyössä projekti P1:ksi ja P2:ksi. Projekti P1:llä tarkoitettiin toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista ja projekti P2:lla tarkoitettiin toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää terveyspalvelun toteuttamista. Työssä tutkittiin, mitä riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää toimeksiantajan ja edellä mainitun toisen toimijan tunnistamiin riskeihin projekteissa P1 ja P2.

Opinnäytetyössä käsiteltiin riskienhallintaprosessia, riskienhallintaa ja riskienhallintamenetelmiä, jotta toimeksiantajan tietoisuus niistä ja riskienhallinnan merkityksestä sekä mahdollisuuksista lisääntyisi. Lisäksi tutkittiin projektien P1 ja P2 riskienhallintaa, jotta organisaatioille muodostuisi katsaus case-tapauksissa käytettävissä olevista riskienhallintamenetelmistä. Työssä esitettiin riskienhallintaprosessin keskeisimmät elementit, jotta toimeksiantaja voi hyödyntää niitä.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teoreettisessa osiossa esitettiin riskienhallintaprosessin sekä riskienhallinnan teoriaa. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä, kansallista lainsäädäntöä ja sen esitöitä. Opinnäytetyön tutkimusstrategia oli tapaustutkimus. Empiirinen osio muodostui aineistoanalyysistä ja haastatteluista. Osion lähtökohtana olivat toimeksiantajalta saadut tiedot tunnistetuista riskeistä ja niiden riskianalyysit. Toimeksiantajalta saatu materiaali analysoitiin. Analysoinnin pohjalta luotiin haastattelujen teemat ja rungot. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestyttiin teemahaastattelujen avulla. Työ on kuvaileva.

Tutkimustulosten perusteella organisaatioiden tunnistamiin riskeihin voidaan käyttää projekteissa useampia erilaisia riskienhallintamenetelmiä. Yhtenä riskienhallintamenetelmänä projekteissa on poistaa tai välttää riskejä. Tutkimustulosten perusteella monen tunnistetun riskin hallintaan soveltuu parhaiten riskien pienentäminen ja tämä voidaan toteuttaa, esimerkiksi laadukkaalla johtamisella, eri alan asiantuntijoiden yhteistyöllä sekä laadukkaalla viestinnällä ja tiedonvaihdoilla. Riskienhallintamenetelmistä riskin jakaminen, hyväksyminen ja siirtäminen eivät nousseet tutkimuksessa merkittävästi esille, mutta myös niitä voi hyödyntää projekteissa tietyissä tunnistetuissa riskeissä.

RISK MANAGEMENT Risks of Outsourcing Social and Healthcare Services – Case Municipality

Rantanen, Tanja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2020
Supervisor: Korhonen, Satu
Number of pages: 64
Appendices: 5

Keywords: risks, risk assessment, risk analysis, risk management

Risk management connected to potential transfer of two different services of the commissioner of the thesis was studied in this Bachelor's thesis. The two subjects studied were called Project P1 and Project P2 in the thesis. Project P1 referred to implementation of social service that would possibly be transferred from the commissioner to another actor and Project P2 referred to implementation of healthcare service that would possibly be transferred from the commissioner to another actor. The goal of the thesis was to study what risk management methods can be used in projects P1 and P2 related to risks identified by the commissioner and the above-mentioned other actor.

The thesis dealt with the risk management process, risk management and risk management methods to increase the awareness of the commissioner on them as well as on the importance and possibilities of risk management. Moreover, risk management of Projects P1 and P2 was studied to give an overview for the organization of the risk management methods available in case studies. The most essential elements of the risk management process were presented in thesis for the commissioner to utilize.

A qualitative research method was used in the thesis. The theory of risk management process and risk management were presented in the theoretical part of the thesis. The sources used included literature, electronic sources, national legislation and legislative history. The research strategy used was a case study. The empirical part consisted of content analysis and interviews. The basis for the part were the identified risks given by the commissioner and their risk analyses. The material from the commissioner was analyzed, based on which the themes and framework of the interviews were created. The research problem of the thesis was approached by focused interviews. The thesis is a descriptive study.

Based on the research results, several different risk management methods can be used for the risks identified by the organizations. One risk management method in projects is to eliminate or avoid the risks. Based on the research results, the best method of risk management for many identified risks is decreasing the risks, and this can be realized by e.g. high-quality leadership, cooperation between experts from different fields and high-class communication and information exchange. As regards risk management methods, risk sharing, acceptance and transfer did not significantly emerge in the study, but they can also be utilized in projects in certain identified risks.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖNI TUTKIMUSONGELMA, TOOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT.....	6
2.1	Opinnöytetyöni tutkimusongelma.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2.3	Käytettävät menetelmät	9
3	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ YLEISELLÄ TASOLLA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON LAINSÄÄDÄNNÖN NÄKÖKULMASTA	12
4	TEORIA RISKIEN HALLINNASTA KUNNASSA.....	17
4.1	Käsitteiden määrittely	17
4.2	Kunnan riskienhallintavelvollisuus kuntalain mukaan	18
4.3	Riskienhallintaprosessi	21
4.4	Riskienhallintamenetelmät.....	28
4.4.1	Riskien poistaminen ja välttäminen.....	30
4.4.2	Riskin pienentäminen	30
4.4.3	Riskin jakaminen	31
4.4.4	Riskin hyväksyminen ja omalla vastuulla pitäminen	32
4.4.5	Riskin siirtäminen.....	33
4.5	Ulkoistamisen riskienhallinta.....	37
4.6	Riskienhallinta ja muutosjohtaminen.....	42
5	EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTUS	44
6	TULOKSET	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	48
8	TULEVAISUUDEN NÄKYMÄ	59
9	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	61
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii julkinen organisaatio (organisaatio O1), joka toimii sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Toimeksiantaja on selvittänyt/selvittää tiettyjen toimintojensa/palveluidensa siirtämismahdollisuutta toiselle toimijalle (organisaatio O2:lle). Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää ja tutkia toimeksiantajan kahden eri toiminnan/palvelun mahdolliseen siirtämiseen liittyvää riskienhallintaa. Tässä työssä näitä tarkastelun kohteita kutsutaan projekti P1:ksi ja projekti P2:ksi. Työssä projekti P1:llä tarkoitetaan toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista ja projekti P2:lla tarkoitetaan toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää terveystalouden toteuttamista (Taulukko 1).

Taulukko 1. Työssä käytettävät lyhenteet organisaatioista ja projekteista (LIITE 1)

Lyhenne	Selitys
O1	toimeksiantajaorganisaatio
O2	yhteistyöorganisaatio, johon toimintojen/palveluiden toteutus on mahdollisesti siirtymässä
P1	projekti, joka koskee toimeksiantajalta toiselle toimijalle (O2) mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista
P2	projekti, joka koskee toimeksiantajalta toiselle toimijalle (O2) mahdollisesti siirtyvää terveystalouden toteuttamista

Projektit olivat käynnissä aloittaessani opinnäytetyöni. Opinnäytetyön edetessä selvisi, että Projekti P2 toteutuu/toteutui lähtötilannetta pienempänä. Hieman ennen opinnäytetyön julkaisemista selvisi, että projekti P1 on keskeytetty ja sitä jatketaan myöhemmin. Työssäni ei mainita toimeksiantajaa ja organisaatio O2:sta nimeltä, jotta heillä säilyisi työrauha projektissa sen jatkuessa. Tarkastelen aihetta työssäni toimeksiantajan eli organisaatio O1:n näkökulmasta. Todettakoon, että en työskentele toimeksiantajaorganisaatiossa. Työni lähtökohtana on toimeksiantajalta saadut riskianalyytit. Työni rajautuu näihin tunnistettuihin riskeihin ja niistä tehtyyn arvioon.

Julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyy suuria muutospaineita. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden saatavuuden

yhdenvertaisuutta tulisi parantaa ja kustannuksia pitäisi pystyä hallitsemaan entistä tehokkaammin. Myös sosiaali- ja terveydenhuollonlainsäädäntöön liittyy muutospaineita. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin ym. liittyviin ongelmiin on etsitty ratkaisuja jo monia vuosia paikallisesti ja valtakunnallisesti. Viimeisimmän sote-uudistuksen kohtalo osoittaa, että ratkaisun löytäminen edellyttää vielä lukuisten haasteiden selvittämistä. Sillä aikaa, kun ongelmiin etsitään ratkaisua, tulee palveluiden toimia ja toimintaa kehittää voimassaolevan lainsäädännön mahdollistamissa rajoissa.

Julkinen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on välttämättömyys yhteiskunnallemme. Järjestelmällä ja sen toimivuudella on iso merkitys yhteiskuntamme toimivuudelle. Tämän vuoksi toimijoiden tulisi tiedostaa riskienhallinnan merkitys ja toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa toiminnassaan. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita kustannukset. Järjestelmän kustannuksista ja rahoituksesta käydään koko ajan keskustelua. Kun puhutaan kustannustenhallinnasta, tulee esille nostaa riskienhallinta ja sen mahdollisuudet.

Kaikessa toiminnassa on omat riskinsä. Riskin toteutuessa vaikutukset saattavat olla merkittävät. Riskienhallinnalla voidaan riskejä usein hallita kokonaan tai osittain. Riskienhallinnalla on mahdollista saavuttaa myös lisäarvoa. On siis tärkeää selvittää, miten riskienhallinta tapahtuu ja mitä työvälineitä sen käyttöön on olemassa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle ja opinnäytetyöni lukijoille tietoa riskienhallintaprosessista ja erityisesti riskienhallinnasta sekä riskienhallinnanmenetelmistä.

2 OPINNÄYTETYÖNI TUTKIMUSONGELMA, TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Opinöytetyöni tutkimusongelma

Opinnäytetyöni aiheena on riskienhallinta. Työssäni pyrin kuvailemaan ensin kirjallisuuden avulla riskienhallintaprosessin sekä tarkemmin riskienhallinnan ja riskienhal-

lintamenetelmät. Tämän jälkeen työssäni tutkitaan toimeksiantajan riskienhallintaa projekti P1:ssä ja projekti P2:ssä teorian avulla ja pohditaan, millaisia riskienhallintamenetelmiä toimeksiantaja voisi käyttää edellä mainituissa projekteissa. Tutkimuksen lähtökohtana on toimeksiantajan ja organisaation O2:n yhdessä tunnistamat riskit sekä heidän yhdessä tekemät riskianalyysit tunnistetuista riskeistä. Työni tarkoituksena on tutkia, mitä riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää toimeksiantajan ja organisaatio O2:n tunnistamiin riskeihin projekti P1:ssä ja projekti P2:ssa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on:

Mitä riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää toimeksiantajan ja organisaatio O2:n tunnistamiin riskeihin projekti P1:ssä ja projekti P2:ssa?

Opinnäytetyön tuloksena on tarkoitus syntyä organisaatioille käytännöllinen katsaus case-tapauksissa käytettävissä olevista riskienhallintamenetelmistä. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja voisi hyödyntää ja käyttää työssäni esitettyjä riskienhallintamenetelmiä tutkimuksen kohteena olevassa toiminnassa sekä tulevaisuudessa myös muussa toiminnassaan. Koska kyseessä on kahden organisaation välinen yhteistyöprojekti, palvelee työni osittain nähdäkseni myös organisaatio O2:ta. Työssä on tarkoitus esittää, missä muussa toiminnassa ym. toimeksiantaja voisi hyödyntää riskienhallintaprosessia ja riskienhallintamenetelmiä. Lisäksi tarkoituksena on, että toimeksiantaja saisi myös vinkkejä riskienhallintansa kehittämiseen.

2.2 Teoreettinen viitekehys

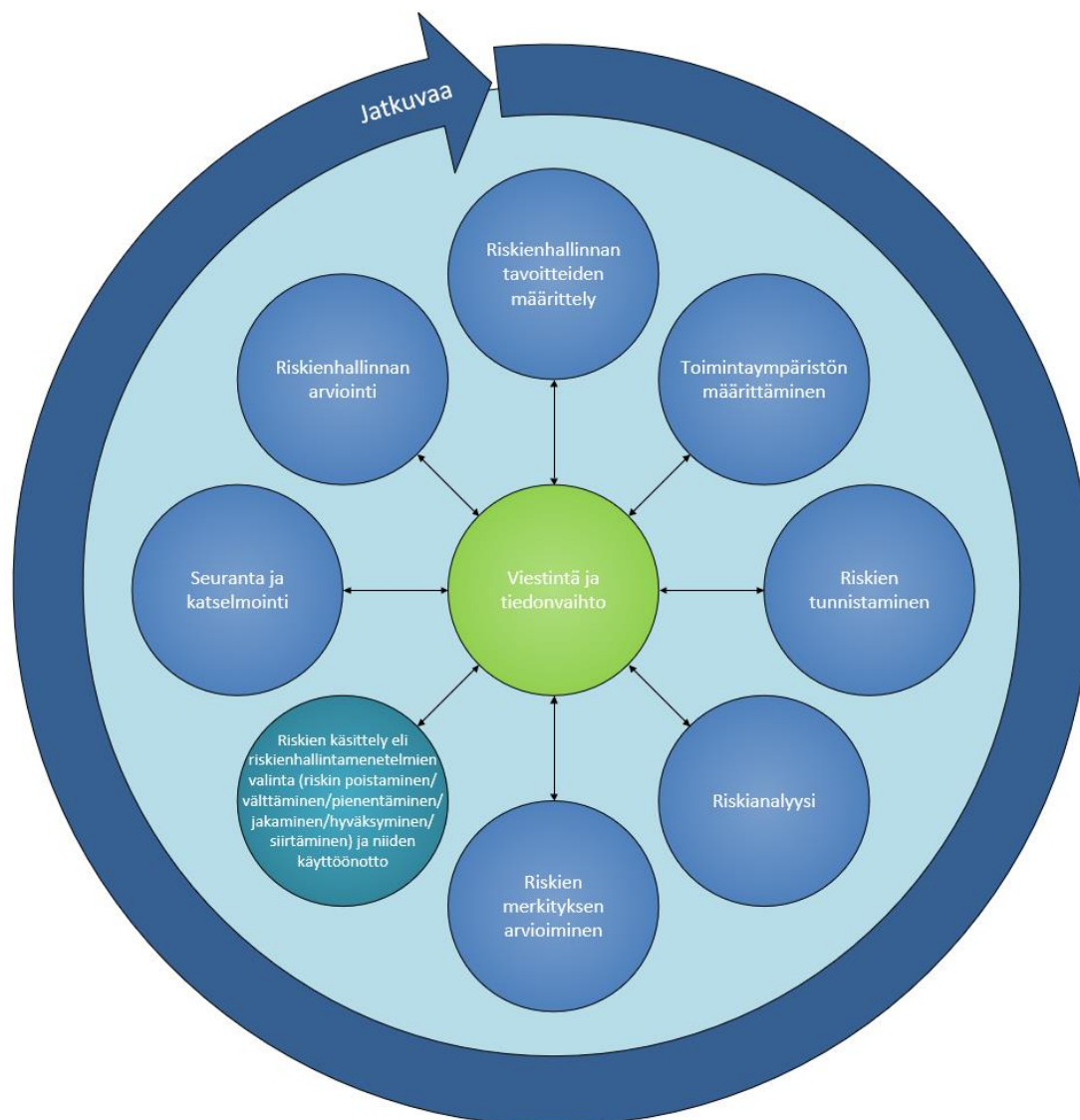
Opinnäytetyöni peruskäsitteet ovat riskit, riskien tunnistaminen, riskienarviointi, riskianalyysi ja riskienhallinta. Nämä muodostavat teoreettisen viitekehylene. Työssäni käsitellään riskienhallintaprosessia ja erityisesti riskienhallintaa prosessissa. Tarkastelen kohdeilmiötä työssäni teorian, alan kirjallisuuden ym. avulla. Lisäksi asiaa lähestytään lainsäädännön näkökulmasta.

Riskienhallintaprosessista on käytössä useita eri suosituksia, ohjeita ja standardeja. Lisäksi aihealueen terminologia on vaihteleva. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Raja-

mäki 2016, 31.) Tässä työssä riskienhallintaprosessia lähestytään kokonaisvaltaisesti, useita eri lähestymistapoja yhdistäen ja esiin tuoden. Tavoitteena on nostaa esille riskienhallintaprosessin keskeisimmät elementit, jotta organisaatio voi hyödyntää niitä ja muokata tulevaisuutta ajatellen itselleen sopivan riskienhallintamallin sovittaen sen toimintaansa ja moninaisiin tarpeisiin (Ilmonen ym. 2016, 35).

Riskienhallintaprosessi (Kuvio 1 ja LIITE 3) kannattaa aloittaa määrittelemällä organisaation riskienhallinnan tavoitteet ja aikataulu (Ilmonen ym. 2016, 96). Kun riskien hallinnan tavoitteet ja aikataulu on määritelty, on aika tarkastella toimintaympäristöä. Juvosen mukaan riskienhallintaprosessin alussa määritellään toimintaympäristö, jonka jälkeen suoritetaan riskien tunnistaminen. Tämän jälkeen suoritetaan riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Riskien arvioinnin kautta siirrytään riskien käsitteilyyn. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 17 – 28.) Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen mukaan riskien käsittely jakautuu riskien kontrollointiin ja riskien siirtämiseen. Riskien hallintakeinoina ovat riskin poistaminen, välttäminen, pienentäminen, hyväksyminen ja siirtäminen. (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134.) Lisäksi riskin jakaminen voidaan katsoa yhdeksi riskinhallintakeinoksi (Juvonen 2014, 26).

Riskien käsittelyn eli riskienhallintamenetelmien valinnan ja niiden käyttöönoton jälkeen prosessi etenee valittujen riskinhallintamenetelmien käyttöön sekä riskien seurantaan ja katselmointiin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa hyödynnetään myös koko prosessin ajan viestintää ja tiedonvaihtoa. Riskinhallintaprosessi on jatkuvaa. (Juvonen 2014, 18 – 28.) Hyvä riskienhallintaprosessi sisältää myös riskienhallinnan arvioinnin (Ilmonen ym. 2016, 108). Myös lainsäädäntö velvoittaa organisaatioita tietyiltä osin riskienhallintaan. Työssä nostetaan esille myös asian lainsäädännöllistä näkökulmaa, joka jää usein vähemmälle huomiolle.



Kuvio 1. Riskienhallintaprosessi Ilmosta ym. sekä Juvosta mukaillen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 15 – 19)

2.3 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyöni on kuvaileva. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on mm. ”dokumentoida ilmiöstä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 139). Tutkimusongelmani kuuluu kvalitatiivisen eli laadullisen tiedonhankinnan piiriin. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jossa tavoitteena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Kurssi- ja oppimateriaalipione Koppa 2015). Laa-

dullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa monella erilaisella menetelmällä (Anttila 2006, 280; Kurssi- ja oppimateriaalipione Koppa 2015).

Kirjallisuuden mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2016, 161.) Kirjallisuuden mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keräämisen välineenä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohmainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2016, 164.) Induktiivisessa analyysissa yksittäisistä tapauksista ja havainnosta päätellään yleisiä tosiasioita (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2001, 176).

Kirjallisuuden mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joita ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, toisin sanottuna valinta ei ole satunnainen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2016, 164.)

Käytän opinnäytetyössäni kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska sen peruselementit, joita kuvailin tässä luvussa, soveltuvat parhaiten kokonaisuuden tutkimiseen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pystytään tutkimaan ja selvittämään aihetta kokonaisvaltaisesti, mutta myös syvällisesti. Näin ollen tämä tutkimusmenetelmä palvelee mielestäni toimeksiantajaani parhaiten, tarjoamalla kokonaisvaltaisen yleiskatsauksen riskienhallinnan teoriaan, mutta myös konkreettisempaa ja kohdennetumpaa tietoa käytettävissä olevista riskienhallintamenetelmistä tunnistettujen riskien osalta.

Opinnäytetyöni tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti tiettyä kohdetta tai ilmiökokonaisuutta (Anttila 2006, 286; Kurssi- ja oppimateriaalipione Koppa 2015). Kirjallisuuden mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia intensiivisesti kohdetta, esimerkiksi yhteisön prosessia. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla tavalla, esimerkiksi dokumentteja tutkimalla ja haastatteleamalla. Tapaustutkimuksen tavoitteena on usein ilmiön kuvaus. (Anttila 2006, 286 – 287; Hirsjärvi ym. 2016, 134 – 135.) Tapaustutkimuksella on mahdollista saada hyvää taustainformaatiota, esimerkiksi tietoa prosesseista ja tekijöistä (Anttila 2006, 287). Tapaustutkimus etenee seuraavasti: 1. määritellään tutkimuksen kohde ja tavoitteet; 2. laaditaan tutkimussuunnitelma; 3. kootaan aineisto; 4. järjestetään saatu tieto johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi kuvaamaan tutkimuskohdetta ja 5. raportoidaan tutkimustulokset ja tarkastellaan niitä (Anttila 2006, 288).

Lähestyn tutkimusongelmaani tapaustutkimuksella. Työni empiirinen aineisto tulee muodostumaan mm. aineistoanalyysistä ja kahdesta haastattelusta. Työni empiirisen osuuden lähtökohtana ovat toimeksiantajalta saadut kirjalliset tiedot tunnistetuista riskeistä ja niiden riskianalyysit. Toimeksiantaja ja organisaatio O2 ovat yhdessä tunnistaneet projekteja P1 ja P2 koskevat riskit ja laatineet niistä riskianalyysit. Työni empiiristä osuutta varten analysoin ensin toimeksiantajalta saamani aineiston ja rakennan sen pohjalta teemahaastattelut.

Lähestyn tutkimusongelmaa siis teemahaastattelujen avulla. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Teemahaastattelussa oleellista on haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa, ei yksityiskohtaisten kysymysten varassa. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien äänen kuulumisen. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden haastateltavien tulkinnoille asiasta ja huomioi heidän asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 – 48.)

Teemahaastatteluilla pyritään tutkimaan toimeksiantajan riskienhallintaprosessia ja riskienhallintaa tutkimuksen kohteena olevissa projekteissa. Koska riskienhallintaan käytettävissä olevilla resursseilla on merkitystä toteutettavaan riskienhallintaan, pyritään teemahaastattelussa kartoittamaan myös toimeksiantajan riskienhallintaan käy-

tettävissä olevia resursseja. Projektien avainhenkilöitä haastatteleamalla on tarkoitus saada lisää tietoa projektien riskinhallintaprosessista, riskienhallinnasta ja niihin käytössä olevista resursseista.

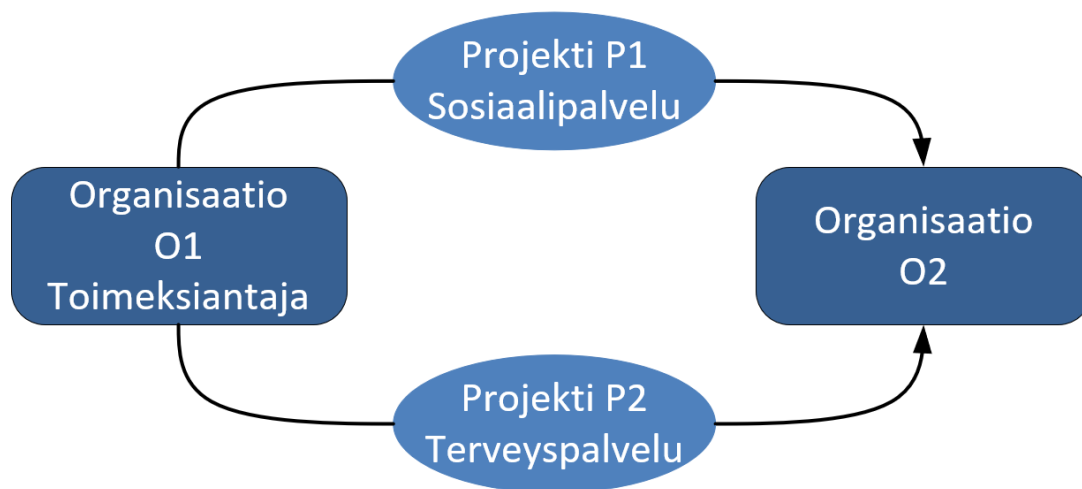
Työssäni esitellään ensin riskienhallintaprosessin sekä riskienhallinnan teoriaa. Teoria auttaa ymmärtämään riskienhallinnan kokonaisuuden ja merkittävyyden. Työssä hyödynnetään sekä perinteistä kirjallisuutta että sähköisiä lähteitä, kuten julkisten organisaatioiden www-sivuja. Lainsäädännöllisen näkökulman esille tuomiseen käytetään voimassa olevaa lainsäädäntöä ja sen esitöitä. Monipuolisella lähdemateriaalilla pyritään aiheen kokonaisvaltaiseen esittelyyn. Mielestäni valittu tutkimusstrategia palvelee parhaiten opinnäytetyön toimeksiantajaa. Työni tarjoaa kokonaisvaltaisen yleiskatsauksen riskienhallinnan teoriaan sekä käytännöllisen katsauksen case-tapauksissa käytettävissä olevista riskienhallintamenetelmistä.

3 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ YLEISELLÄ TASOLLA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON LAINSÄÄDÄNNÖN NÄKÖKULMASTA

Yksittäinen riskienhallinta on sidoksissa toimijaan ja toimijan toimintaympäristöön. Lähestyn toimintaympäristöä lainsäädännön näkökulmasta, koska se määrittelee merkittävästi toimeksiantajaorganisaation toimintaa ym. Seuraavaksi opinnäytetyössä tarkastellaankin hieman toimeksiantajaa ja toimeksiantajan toimintaympäristöä yleisellä tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön näkökulmasta. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii siis isohko julkinen organisaatio (organisaatio O1). Tarkennuksena organisaatio O1 on suomalaisen kaupungin perusturva. Kaupunki, jota kutsutaan jäljempänä myös case-kunnaksi, on solminut yhteistoimintasopimuksen sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä ja tuottamisesta parin kunnan/kaupungin kanssa. Yhteistoiminta-alueen asukasluku on yhteensä yli 50 000 asukasta. Perusturvan palveluihin kuuluvat mm. perusterveydenhuolto, hammashoito, perheneuvola, sairaalapalvelut, kuntoutuspalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut.

lut, ikäihmisten ja vammaisten palvelut, aikuissosiaalityö ja lastensuojelu. (Case-kunnan www-sivut 2019.)

Toimeksiantaja on selvittänyt/selvittää tiettyjen toimintojensa/palveluidensa siirtämismahdollisuutta (Kuvio 2) toiselle toimijalle (organisaatio O2:lle). Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia toimeksiantajan kahden eri toiminnan/palvelun mahdolliseen siirtämiseen liittyvää riskienhallintaa. Tässä työssä näitä tarkastelun kohteita kutsutaan projekti P1:ksi ja projekti P2:ksi. Työssä projekti P1:llä tarkoitetaan toimeksiantajalta toiselle toimijalle (O2:lle) mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista ja projekti P2:lla tarkoitetaan toimeksiantajalta toiselle toimijalle (O2:lle) mahdollisesti siirtyvää terveysterveystoiminnan toteuttamista. Organisaatiot O1 ja O2 ovat kartoittaneet yhdessä edellä mainittujen toimintojen siirtämiseen liittyviä riskejä ja laatineet niitä koskevat riskianalyysit. Tässä opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan riskienhallintaprosessiin, erityisesti riskienhallintamenetelmiin kahden eri toiminnan siirtämisen näkökulmasta.



Kuvio 2. Mahdollisesti siirtyvät toiminnot

Toimeksiantajan toimintaympäristö on siis laaja. Toimeksiantajan toimintaa sääntelevät useat eri lait ja asetukset. Toimintaympäristön määrittäminen on yksi tärkeä vaihe riskienhallintaprosessissa. Jotta riskienhallinnalla olisi parhaat edellytykset onnistua, on tärkeää toimintaympäristöä määriteltäessä tunnistaa ja selvittää myös tarkasteltavaa toimintaa koskeva lainsäädäntö. Tässä kohtaa työtä esitellään yleisellä tasolla toimeksiantajaorganisaation toimintaan liittyvää sosiaali- ja terveydenhuollon

lainsäädäntöä. Kaikkien säädösten esille nostaminen ei ole mahdollista työn laajuuden vuoksi, joten seuraavaksi esitellään vain osa keskeisimmistä säädöksistä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön perustana on Suomen perustuslaki 731/1999 (Riekkinen 2017, 80). Suomen perustuslain mukaan julkisen vallan on turvattava lainsäädännön mukaisesti jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut, edistettävä väestön terveyttä jne. (Suomen perustuslaki 731/1999, 19 § 3 mom.). Perustuslaki määrittelee perus- ja ihmisoikeuksien turvaamisen julkisen vallan tehtäväksi (Suomen perustuslaki 22 §). Perustuslain mukaan ”Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon” ja ”Kuntien hallinnon yleisistä perusteista ja kunnille annettavista tehtävistä säädetään lailla” (Suomen perustuslaki 121 § 1 ja 2 mom.).

Sosiaalioikeudellinen lainsäädäntö on laaja ja hajanainen (Tuori & Kotkas 2016, 17). Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 ja laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 ovat sosiaalihuollon yleislakeja. Näiden lisäksi sosiaalihuollosta säädetään useissa erityislaissa, esimerkiksi lastensuojelulaissa 417/2007, laissa vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987, laissa kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, päihdehuoltolaissa 41/1986 ja laissa kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001. Raja sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä on paikoin häilyvä. (Tuori & Kotkas 2016, 28 – 30.) Lainsäädäntöön tulee toisinaan myös muutoksia. Esimerkkinä mahdollisista tulevista muutoksista voidaan mainita Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kuntouttavasta työtoiminnasta annetun lain muuttamisesta (HE 13/2020).

Myös terveydenhuollon lainsäädäntö on laaja ja hajanainen. Terveydenhuoltolaki 1326/2010 ja laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992 ovat terveydenhuollon yleislakeja. Lisäksi on nostettava esiin kansanterveyslaki 66/1972 ja erikoissairaanhoitolaki 1062/1989, joissa säädetään mm. perusterveydenhuollon ja erikoissairanhoidon järjestämisvastuusta, hallinnosta ja valvonnasta. Näiden lisäksi terveydenhuollosta säädetään useissa erityislaissa. (Tuori & Kotkas 2016, 30 – 31.)

Kuntien sosiaalihuollon järjestämisvastuusta ja tehtävistä säädetään sosiaalihuoltolaissa sekä sosiaalihuollon erityislaissa (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Sosiaali- ja

terveysministeriön www-sivut 2019; Tuori & Kotkas 2016, 37). Vastaavasti terveydenhuollon järjestämisvastuusta ja tehtävistä säädetään useammassa laissa. Kansanterveyslain 66/1972 mukaan kunnan tulee huolehtia kansanterveystyöstä. Kunta voi huolehtia kansanterveystyöstä itse tai perustaa kuntayhtymän tehtävää varten tai sopia toisen kunnan kanssa siitä, että tämä hoitaa osan kansanterveystyön toiminnoista. (Kansanterveyslaki 66/1972, 2 luku 5 § 1 ja 2 mom.; Tuori & Kotkas 2016, 47.) Kansanterveystyöllä eli perusterveydenhuollolla tarkoitetaan yksilöön, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvaa terveyden edistämistä, tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä ja yksilön sairaanhoitoa (Kansanterveyslaki 1 luku 1 §). Terveydenhuoltolain 1326/2010 mukaan perusterveydenhuollolla eli kansanterveystyöllä tarkoitetaan ”kunnan järjestämää väestön terveydentilan seurantaa, terveyden edistämistä ja sen osana terveysneuvontaa ja terveystarkastuksia, suun terveydenhuoltoa, lääkinnällistä kuntoutusta, työterveyshuoltoa, ympäristöterveydenhuoltoa sekä päivystystä, avosairaanhoitoa, kotisairaanhoitoa, kotisairaala- ja sairaalahoitoa, mielenterveystyötä ja päihdetyötä siltä osin kuin niitä ei järjestetä sosiaalihuollossa tai erikoissairaanhoidossa” (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 3 § 1 mom. 2 k.; Tuori & Kotkas 2016, 48).

Sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta annetun lain 733/1992 mukaan kunta voi järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät: ”1) hoitamalla toiminnan itse; 2) sopimuksin yhdessä muun kunnan tai muiden kuntien kanssa; 3) olemalla jäsenenä toimintaa hoitavassa kuntayhtymässä; 4) hankkimalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palvelujen tuottajalta; taikka 5) antamalla palvelunkäyttäjälle palvelusetelin, jolla kunta sitoutuu maksamaan palvelun käyttäjän kunnan hyväksymältä yksityiseltä palvelujen tuottajalta hankkimat palvelut kunnan päätöksellä asetettuun setelin arvoon asti.” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 733/1992, 4 § 1. mom.; Tuori & Kotkas 2016, 41). Kun kunta tai kuntayhtymä hankkii sosiaali- tai terveystalvituksia yksityiseltä palveluntuottajalta, on kunnan varmistuttava, että palveluiden taso on vastaava, kuin mitä edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 4 § 3. mom.). Palveluiden järjestämistä koskevia säännöksiä löytyy myös erityislaista, esimerkiksi kehitysvammaisten erityishuollosta annetusta laista 519/1977. Tuori ja Kotkas nostavat esimerkiksi esille, että kehitysvammaisten erityishuollon toimeenpano perustuu jo lain nojalla kuntayhtymiin, mutta tämän lisäksi

kunnat voivat järjestää erityishuoltoa myös itse (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, 6 § ja 14.1§; Tuori & Kotkas 2016, 42).

Terveystieteidenhuoltolain mukaan erikoissairaanhoidolla tarkoitetaan ”lääketieteen ja hammaslääketieteen erikoisalojen mukaisia sairauksien ehkäisyyn, tutkimiseen, hoitoon, ensihoitoon, päivystykseen ja lääkinnälliseen kuntoutukseen kuuluvia terveydenhuollon palveluja” (Terveystieteidenhuoltolaki 3 § 1 mom. 3 k.; Tuori & Kotkas 2016, 51). Erikoissairaanhoitolain 1062/1989 mukaan erikoissairaanhoidon järjestämisestä säädetään erikoissairaanhoitolaissa ja erikoissairaanhoidon palvelujen ja toiminnan sisällöstä säädetään sen sijaan terveydenhuoltolaissa (Erikoissairaanhoitolaki 1062/1989, 1 luku 1 §). Erikoissairaanhoitolain mukaan kunnan vastuulla on huolehtia siitä, että kuntalainen saa tarpeellisen erikoissairaanhoidon. Kunnan onkin kuuluttava johonkin sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään. (Erikoissairaanhoitolaki 1 luku 3 §.) Sairaanhoitopiireistä säädetään erikoissairaanhoitolaissa. Sairaanhoitopiirejä on 20. (Erikoissairaanhoitolaki 2 luku 7 §.)

Erityistason sairaanhoidon järjestämistä varten Suomi on jaettu sairaanhoitopiirien lisäksi erityisvastuualueisiin, jotka ovat Helsingin yliopistollisen keskussairaalan erityisvastuualue, Turun yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue, Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue, Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue ja Oulun yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue (Erikoissairaanhoitolaki 2 luku 9 §; Valtioneuvoston asetus erityistason sairaanhoidon erityisvastuualueista 156/2017, 1 §). Terveystieteidenhuoltolaissa säädetään lisäksi terveydenhuollon yhteistyöstä ja alueellisista palveluista sekä erityisvastuualueiden tehtävistä yms. (Terveystieteidenhuoltolaki 4 luku ja 5 luku). Lisäksi erikoissairaanhoidon säännöksiä on valtioneuvoston asetuksessa erikoissairaanhoidon työnjaosta ja eräiden tehtävien keskittämisestä 582/2017.

Kunnat vastaavat siis sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Kunnat voivat tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut itse tai kuntayhtymän kautta tai kunta voi hankkia sosiaali- ja terveystieteiden palvelut tai osan niistä ostamalla niitä muilta kunnilta, järjestöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Erikoissairaanhoidon järjestää kuntien muodostamat sairaanhoitopiirit. Lisäksi eräät erikoissairaanhoidon palvelut

järjestetään yliopistosairaaloiden erityisvastuualueiden pohjalta. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2019.)

4 TEORIA RISKIEN HALLINNASTA KUNNASSA

4.1 Käsitteiden määrittely

”Riski on yleismaailmallinen, abstraktinen ja kuvitteellinen käsite”, joka voidaan määritellä monella tapaa riippuen asiayhteydestä. Riskillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ”menetystä, vahinkoa tai tappiota, joka voi seurata uhkan toteutuessa”. (Alhonsuo & Pellikka 2012, 37 – 38.) Laajemman positiivisen määrittelyn mukaan riski ja riskinhallinta käsittää ”myös mahdollisuudet ja niiden tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan” (Ilmonen ym. 2016, 16). Riskin matemaattinen määrittely on seuraava: ”riski = riskin todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus” (Ilmonen ym. 2016, 222; Suominen 2003, 10).

Ilmonen ym. mukaan riskien tunnistamisella tarkoitetaan ”riskeihin vaikuttavien tekijöiden, tapahtumien, niiden syiden ja seurausten tunnistamista”. Riskien tunnistamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, esimerkiksi toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistamismenetelmä, tarkistamislistoihin perustuva tunnistamismenetelmä, ryhmittäytynä tehtävä riskien tunnistaminen ja induktiiviset päättelymenetelmät. (Ilmonen ym. 2016, 109 – 111.) Riskianalyysillä tarkoitetaan prosessia, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan riskit (Ilmonen ym. 2016, 222). Riskianalyysissä määritellään arvoja tunnistettujen riskien vaikutuksille ja todennäköisyydelle (Ilmonen ym. 2016, 111). Riskien arvioinnilla tarkoitetaan ”riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin kokonaisprosessia” (Heikkilä, Murtonen, Nissilä, Virolainen & Hämäläinen 2007, 7; Ilmonen ym. 2016, 7 ja 223). Riskin analysointitapoja ja riskin arviointimenetelmiä on useita erilaisia (Ilmonen ym. 2016, 111 ja 114 – 120).

Riskien hallinnalla tarkoitetaan ”prosessia, jonka avulla” organisaatiota ”uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida” (Suominen 2003, 27). Riskien hallintaan voi hyödyntää mm. ohjeellisia riskienhallintastandardeja, joita

on useita, esimerkiksi ISO 31000 ja COSO ERM. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO:n [www-sivut 1985 – 2019](#); Ilmonen ym. 2016, 30 – 31; The International Organization for Standardization ISO:n [www-sivut 2019](#); Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n [www-sivut 2019](#)). Riskienhallintaprosessia ja riskienhallintamenetelmiä käsitellään työssä tarkemmin myöhemmin.

4.2 Kunnan riskienhallintavelvollisuus kuntalain mukaan

Kuntalain mukaan kunnan valtuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa. Valtuusto päättää mm. kuntastrategiasta, hallintosäännöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta, omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta sekä sisäisen valvonnan ja riskinhallinnan perusteista. (Kuntalaki 410/2015, 4 luku 14 §.) Hallituksen esityksessä eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laiksi (HE 268/2014) todetaan, että sisäinen valvonta on organisaation johdon ja hallinnon työväline ja osa johtamisjärjestelmää. Sisäisellä valvonnalla valvotaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, toimintaprosesseja ja riskejä. (HE 268/2014, 145.) Riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja hallita kunnan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä (Korento & Ylitalo 2013, 3). Kuntalain mukaan hallintosäännössä määrätään mm. sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta (Kuntalaki 12 luku 90 § 1 mom. 1 f k.).

Hallituksen esityksessä (HE 268/2014) todetaan, että riskienhallinnan merkitys on kasvanut. Merkittävä osa kunnan tehtävistä voidaan hoitaa peruskunnasta erillään olevissa organisaatioissa, kuten osakeyhtiöissä, kuntayhtymissä, liikelaitoskuntayhtymissä ja kilpailutuksiin perustuvien hankintasopimusten avulla muissa organisaatioissa. Kunnan on tärkeää saada riittävä kuva omaan toimintaansa liittyvistä riskeistä, mutta myös kunnalle palveluja sopimuksien perusteella tuottavien organisaatioiden toimintaan liittyvistä riskeistä. Kunnan tulisi siis omistajaohjauksellisin keinoin ja sopimuksin varmistaa, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on toimivaa myös niissä organisaatioissa, jotka sopimuksen perusteella tuottavat kunnan palveluja. Kuntien tulee siis varmistaa, että näiden organisaatioiden toimiva johto huolehtii organisaationsa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. (HE 268/2014, 145.)

Kuntalain mukaan kunnan toiminnan johtamisessa tulee huomioida valtuuston hyväksymän kuntastrategia. Kunnanhallituksen tehtävänä on johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. (Kuntalaki 7 luku 38 § 1 ja 2 mom.) Kunnanhallituksen tehtävänä on mm. vastata kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta; vastata valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta; valvoa kunnan etua; vastata kunnan toiminnan yhteensovittamisesta; vastata kunnan toiminnan omistajanohjauksesta sekä huolehtia kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä (Kuntalaki 7 luku 39 §). Kuntalain mukaan valtuuston valitseman kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa (Kuntalaki 7 luku 38 § 3 mom. ja 41 § 1 mom.).

Hallituksen esityksen (HE 268/2014) mukaan riskienhallintaprosessin perusedellytyksiä ovat riskien tunnistaminen ja kuvaaminen, riskin toteutumisen vaikutusarviointi ja riskin toteutumisen todennäköisyyden arviointi sekä eri riskienhallintamenetelmien kartoittaminen. Esityksen mukaan kunnan tulee huomioida toiminnan riskit kokonaisvaltaisesti. Esityksessä mainitaan mm. toiminnalliset riskit, taloudelliset riskit, sopimukseen liittyvät riskit, ulkoapäin tulevat toimintaympäristön muutokseen liittyvät riskit ja organisaation sisäiset riskit. Esityksen mukaan sopimukseen liittyvien riskien osalta kunnalta edellytetään ”sopimusosaamista ja kykyä hallita erilaisia sopimuksia koko niiden elinkaaren ajan”. Esityksessä nostetaan esiin kilpailutuksen kautta syntyneet hankintasopimukset, joiden sopimusehdoissa on huomioitava mahdolliset riskit. Esityksessä korostetaan, että kunnan tulee myös valvoa, että sopimusehtoja noudatetaan, jotta mahdollisen riskitilanteessa toteutuessa voidaan varmistaa kunnan palvelutuotannon jatkuvuus. (HE 268/2014, 168.)

Kuntalaissa säädetään hallintosäännöstä ja sen sisällöstä. Hallintosääntöön tulee sisältyä mm. määräykset hallinnon ja toiminnan järjestämisestä, kuten esimerkiksi sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. (Kuntalaki 12 luku 90 §.) Myös case-kunnan hallintosäännössä on määräykset sisäistä valvonnasta ja riskienhallinnasta, esimerkiksi kaupunginhallituksen, lautakuntien, johtokuntien ja viranhaltijoiden riskienhallinnan tehtävistä (Case-kunnan hallintosääntö).

Kuntalain mukaan omistajaohjauksen tehtävänä on huolehtia, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa huomioidaan kuntakonsernin kokonaisuus. Lisäksi kunnan tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on huomioitava yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. ”Konserniohjetta sovelletaan kunnan tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen omistajaohjaukseen”. Konserniohjeessa tulee määrätä mm. konsernivalvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestämisestä, kunnan tytäryhteisöjen hyvästä hallinto- ja johtamistavasta jne. (Kuntalaki 7 luku 47 §.) ”Omistajaohjauksen näkökulmasta konserniyhtiöiden laadukasta päätöksentekoa ja riskienhallintaa edistetään konserniohjeen määräyksillä, asiantuntevilla hallituksen jäsenillä, sekä velvollisuudella hankkia kunnan kanta konserniohjeessa määritellyissä merkittävissä asiakokonaisuuksissa ennen päätöksentekoa” (Kuntaliiton [www-sivut](http://www.kuntaliiton.fi) 2017). Kuntalain mukaan kunnan konsernijohto muodostuu kunnanhallituksesta, kunnanjohtajasta tai pormestarista ja muista hallintosäännössä määrättyistä viranomaisista. Konsernijohtoon kuuluvista ja toimivallan jaosta määrätään hallintosäännössä. (Kuntalaki 7 luku 48 §.)

Kuntalain mukaan kunnat ja kuntayhtymät voivat sopimuksin hoitaa tehtäviään yhdessä. Kuntien julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muotoja on neljä ja ne ovat yhteinen toimielin, yhteinen virka, sopimus viranomaistehtävän hoitamisesta ja kuntayhtymä. Kuntayhtymien julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muotoja on kolme ja ne ovat yhteinen virka, sopimus viranomaistehtävän hoitamisesta sekä liikelaitoskuntayhtymä. (Kuntalaki 8 luku 49 §.) Yhteisestä toimielimestä säädetään kuntalaissa mm. seuraavasti: ”Kunta voi hoitaa tehtävää yhden tai useamman kunnan puolesta siten, että kunnilla on yhteinen toimielin, joka vastaa tehtävän hoitamisesta. Tehtävää hoitavaa kuntaa kutsutaan vastuukunnaksi.” (Kuntalaki 8 luku 51 § 1 mom.)

Kuntalain mukaan kuntayhtymä perustetaan kuntien välille solmimalla kuntien välinen perussopimus, jonka kuntien valtuustot hyväksyvät. Kuntayhtymä on oikeushenkilö eli se voi hankkia oikeuksia, tehdä sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa tuomioistuimissa ja muussa viranomaisessa. (Kuntalaki 8 luku 55 § 1 mom. ja 2 mom.) Kuntalain mukaan kuntayhtymään sovelletaan, mitä kunnasta säädetään, mm. kuntalain 14 §, 39 § 47 § ja 48 § ja 9 – 16 luvuissa (Kuntalaki 8 luku 64 § 1 mom.). Kuntalaissa säädetään myös kunnallisista liikelaitoksista ja niiden tehtävistä (Kuntalaki 9 luku).

Kuntalain mukaan kunnanhallituksen on laadittava tilikaudelta tilinpäätös ja annettava se tilintarkastajien tarkastettavaksi. Tilintarkastuksen jälkeen kunnanhallitus vie tilinpäätöksen vielä valtuuston käsiteltäväksi. Tilinpäätös sisältää taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja niiden liitteinä olevat tiedot sekä talousarvion toteutumisvertailun ja toimintakertomuksen. (Kuntalaki 13 luku 113 § 1 mom. ja 2 mom.) Kuntalain mukaan toimintakertomuksessa esitetään ”selvitys valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisesta kunnassa ja kuntakonsernissa”. Jos jokin kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvä olennainen asia ei ilmene kunnan tai kuntakonsernin taseesta, tuloslaskelmasta tai rahoituslaskelmasta, on siitä kirjattava tieto toimintakertomukseen. Tällaisiksi asioiksi katsotaan mm. tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä. (Kuntalaki 13 luku 115 § 1 mom.) Jos kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, on kunnan velvollisuutena laatia tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös (Kuntalaki 13 luku 114 §).

Kuntalain mukaan tilintarkastajan tulee tarkastaa ”julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan mukaisesti kunkin tilikauden hallinto, kirjanpito ja tilinpäätös”. Tilintarkastajan tehtävänä on mm. tarkastaa, ”onko kunnan sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti”. Tilintarkastajalla on velvollisuus ilmoittaa viipymättä havaitsemistaan olennaisista epäkohdista tilintarkastuspöytäkirjassa. (Kuntalaki 14 luku 123 §.)

4.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi (Kuvio 3 ja LIITE 4) on järjestelmällinen menettely, jolla riskejä arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan (Ilmonen ym. 2016, 95). Ensiluokkainen riskienhallinta etenee suunnitelman mukaisesti, vaiheittain tapahtuvana toimintaprosessina (Suominen 2003, 31). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskienhallinta käsittää toimintaan kohdistuvien uhkien tunnistamisen, niihin varautumisen, niiltä suojautumisen ja toteutuneiden riskien poistamisen (Saarsalmi & Koivula 2017, 11).

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) oppaan (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskienhallinnan tulee tapahtua organisaation kaikilla tasoilla ja jokainen toimija toteuttaa sitä omassa roolissaan ja toiminnassaan. Organisaatiossa tulee tiedostaa toiminnan, toimijoiden ja toimintaympäristön riskit. Riskienhallinta on järjestettävä niin, että johdolla on käytettävissä tiedot merkittävistä riskeistä ja suunnitelmat niiden hallitsemiseksi. Perustan organisaation riskienhallinnalle antaa organisaation turvallisuuskulttuuri. Hyvä turvallisuuskulttuuri on omiaan edistämään myös riskienhallintaa organisaatiossa. (Saarsalmi & Koivula 2017, 11; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 8 – 9.)

THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskienhallinnan järjestäminen perustuu organisaation johdon määrittelemään riskienhallintapolitiikkaan. Riskienhallintapolitiikassa määritellään ”mm. riskienhallinnan tavoitteet ja tehtävät, toimintatavat riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi, riskienhallinnan vastuut ja organisointi sekä seuranta ja raportointia koskevat periaatteet”. Riskienhallintapolitiikkaa täydennetään usein vielä muilla asiakirjoilla ja ohjelmilla. (Saarsalmi & Koivula 2017, 11.)

THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskienhallinta voidaan jakaa strategiseen riskienhallintaan ja operatiiviseen riskienhallintaan. Strategisesta riskienhallinnasta vastaa organisaation ylin johto. Johdon vastuulla on toimintastrategiaa, -tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa toteuttaa riskienhallintaa eli tunnistaa ja analysoida riskit sekä huomioida mahdolliset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Johdon tulee myös huomioida toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset toiminnassa. Johto rakentaa riskienhallinnan perustan ja luo edellytykset riskienhallinnan kehittämiseksi. Johdon vastuulla on myös antaa ohjeet tarpeellisista toimenpiteistä henkilöstölle ja sidosryhmille. Strateginen riski voi muodostua esimerkiksi sisäisistä paineista, puutteellisesta johtamisesta tai liian hitaasta reagoimisesta toimintaympäristön muutokseen. Toimintaympäristön muutos voi aiheutua esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta. (Saarsalmi & Koivula 2017, 12.)

THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan operatiivisella riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation yksikössä tapahtuvaa turvallisuusjohtamista ja -

toimintaa. Operatiivinen riskienhallinta muodostuu toimintayksiköiden päivittäisestä riskienhallinnasta ja turvallisuustyöstä, riskitietojen keräämisestä, turvallisuustilanteen analysoimisesta ja tietojen raportoisesta johdolle. Operatiivisen riskienhallinnan tavoitteena on mm. välttää henkilövahingot, ennalta arvaamattomat taloudelliset seuraukset ja negatiiviset vaikutukset organisaation maineeseen. Operatiivinen riski voi syntyä esimerkiksi sisäisissä prosesseissa olevista ongelmista, henkilöistä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Operatiivisen tason ja johdon välinen yhteistyö tulee olla saumatonta. Viestinnän tulee toimia molempiin suuntiin. Strateginen ja operatiivinen riskienhallinta muodostavat kokonaisuuden, jolla turvataan: asetettujen tavoitteiden toteutumista; toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta; toiminnan häiriöttömyyttä ja jatkuvuutta; resurssien ja omaisuuden turvaamista; raportoinnin ja tiedon luotettavuutta ja eheyttä sekä lain ja ohjeiden noudattamista. Johdon vastuulla on turvata, että ”asiakkaan palvelu ja hoito voidaan toteuttaa turvallisesti, laadukkaasti ja häiriöttä”. (Saarsalmi & Koivula 2017, 12 – 13.)

STM sekä THL suosittelevat sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköitä soveltamaan STM:n oppaassa (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksessa (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) esitettyä potkurimallia riskienhallinnan ja turvallisuuden järjestämisessä. Mallissa potilas tai asiakas on potkurinkeskiössä ja lähtökohtana on potilaan tai asiakkaan turvallinen ja laadukas hoito ja palvelu. Potkurin keskimäisellä kehällä riskit on jaoteltu koskemaan toimintaa, henkilöitä ja toimitiloja. Riskit voivat kohdistua näihin tai aiheutua näistä. Potkurin ulommaisin kehä kuvastaa riskienhallinnan prosessia, johon kuuluvat tavoitteiden asettaminen, suunnittelu, riskianalyysit, toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta. Prosessi etenee vaiheittain edellä esitettyssä järjestyksessä. Riskienhallintaprosessin jatkuvuutta kuvataan potkurin liikkuvuudella. STM sekä THL suosittelevat sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköitä soveltamaan riskienhallinnassa myös muita riskienhallintaa ja turvallisuutta koskevia oppaita, ohjeistuksia ja standardeja, esimerkiksi ISO 28000 ja ISO 31000. (Saarsalmi & Koivula 2017, 12 ja 18; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu- ja 2011:15, 9 – 10 ja 22.)

Riskienhallintaprosessi kannattaa aloittaa määrittelemällä organisaation riskienhallinnan tavoitteet ja aikataulu (Ilmonen ym. 2016, 96). Kun riskien hallinnan tavoitteet ja aikataulu on määritetty, on aika tarkastella toimintaympäristöä. Juvosen mu-

kaan riskienhallintaprosessin alussa tulee määritellä toimintaympäristö. Tämä vaihe sisältää organisaation, sen toimintaympäristön, riskinhallintaprosessin ja riskinottohalun määrittelyt. Organisaation osalta tarkastellaan organisaation kulttuuria, prosesseja, hierarkiaa ja strategiaa. Toimintaympäristön osalta tarkastellaan soveltuvien osien mm. sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia, teknologisia ja lainsäädännöllisiä seikkoja. Toimintaympäristön tarkastelussa kannattaa huomioida myös asiakaskunta, yhteistyötahot ja markkinoiden tilanne ja ennuste. Riskienhallinnan osalta tulee huomioida organisaation tarpeet ja resurssit. (Juvonen 2014, 17 – 18.) Edellä kuvattujen määrittelyjen jälkeen suoritetaan riskien tunnistaminen.

Rantalan ja Kivisaaren mukaan riskien tunnistamisvaiheessa tutkitaan organisaation sisäiset toiminnot ja etsitään ulkoiset yhteydet sekä niihin liittyvät vaaratekijät (Rantala & Kivisaari 2014, 95). Ilmosen ym. mukaan riskien tunnistamisvaiheessa pyritään havaitsemaan riskeihin vaikuttavat tekijät, tapahtumat, niiden syyt ja tunnistamaan seuraukset. Riskien tunnistamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, esimerkiksi toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistamismenetelmä, tarkistamislistoihin perustuva tunnistamismenetelmä, ryhmätyönä tehtävä riskien tunnistaminen ja induktiiviset päättelymenetelmät. (Ilmonen ym. 2016, 109 – 111.)

STM:n oppaasta (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksesta (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) löytyy riskikartta, jota sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat hyödyntää riskien tunnistamisessa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa riskien tunnistamiseen ja arvioimiseen tulee hyödyntää organisaation oman henkilöstön laajaa asiantuntemusta sekä yhteistyötä viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. (Saarsalmi & Koivula 2017, 18 ja 116; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 22 ja 63.) Riskienhallintaprosessin kannalta riskien tunnistamisvaihe on yksi kriittisimmistä vaiheista (Ilmonen ym. 2016, 110). Vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua tietoisesti (Juvonen 2014, 20).

Laajasti tulkittuna riskianalyysillä tarkoitetaan prosessia, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan riskit (Ilmonen ym. 2016, 222; Juvonen 2014, 20). Suomisen mukaan ”riskianalyysin tehtävänä on selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus ja riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset” (Suominen 2003, 35). Ilmosen ym. mukaan riskianalyysissä määritellään arvoja tunnistettujen riskien vai-

kutuksille ja todennäköisyyksille. Riskianalyysin tekemiseen on käytössä erilaisia menetelmiä ja tapoja. Käytössä on kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia arviointitapoja sekä näiden yhdistelmiä. (Ilmonen ym. 2016, 111 – 113.) Suominen ja Juvonen mainitsevat riskien tunnistamis- ja analysointimenetelmistä mm. poikkeama-analyysin, vikapuuanalyysin ja haavoittuvuusanalyysin (Juvonen 2014, 19; Suominen 2003, 36 – 40).

Riskien arvioinnilla tarkoitetaan ”riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin kokonaisprosessia” (Heikkilä ym. 2007, 7; Ilmonen ym. 2016, 223). Riskin analysointitapoja ja riskin arviointimenetelmiä on useita erilaisia (Ilmonen ym. 2016, 111 ja 114 – 120). Riskianalyysin jälkeen arvioidaan siis vielä riskien merkitys/merkittävyys (Juvonen 2014, 18). Arviointityön avulla riskit laitetaan johonkin keskinäiseen järjestyksen (Suominen 2003, 43). Riskianalyysin perusteella organisaatio pystyy kohdistamaan riskienhallinnan resurssit oikeisiin kohteisiin (Suominen 2003, 40).

STM:n oppaan (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskin merkittävyyden arvioiminen edellyttää riskin syiden ja seurausten selvittämistä. Käytännössä riskien tarkastelu tapahtuu riskilajeittain ja niin, että riskin todennäköisyys ja seurausvaikutukset arvioidaan karkeasti. Oppaasta ja ohjeesta löytyy riskimatriisi, jota voi hyödyntää riskien suuruuden määrittämiseen. Matriisissa toinen akseli kuvaa riskin todennäköisyyden astetta ja toinen akseli riskin toteutumisesta aiheutuvien seurausten vakavuutta. Arviointityöllä riskit saadaan järjestettyä keskinäiseen järjestykseen. Organisaatiossa tulee pyrkiä riskien tunnistamisessa ja arvioimisessa yhtenäiseen käytäntöön, jotta riskitiedot olisivat yhteismitallisia. Riskien seuranta varten on tärkeää, että riskien syyt ja mahdolliset seuraukset dokumentoidaan. (Saarsalmi & Koivula 2017, 18 – 20; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 22 – 25.)

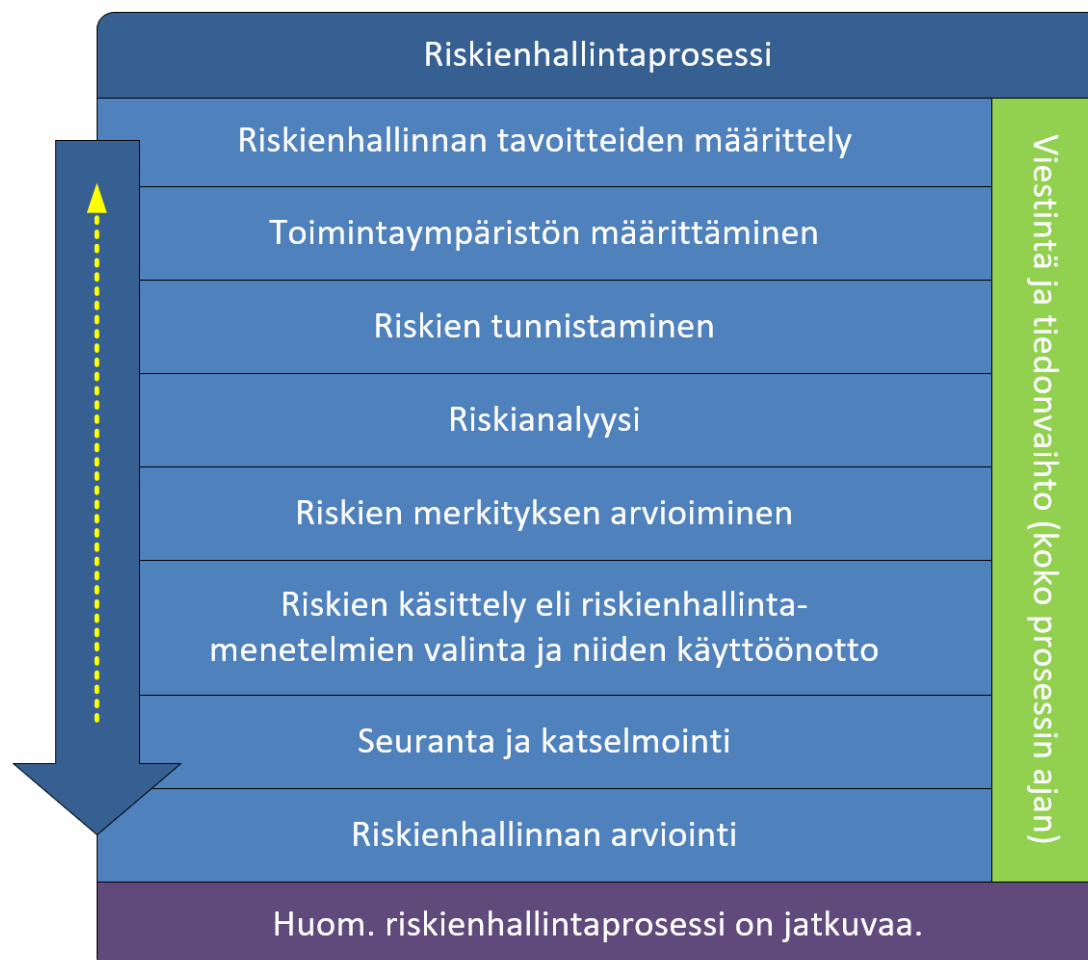
Riskien arvioinnin kautta siirrytään riskien käsittelyyn (Juvonen 2014, 23.). Ilmonen ym. mukaan riskien käsittely jakautuu riskien kontrollointiin ja riskien siirtämiseen. Riskien hallintakeinoina ovat riskin poistaminen, välttäminen, pienentäminen, hyväksyminen ja siirtäminen. (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134.) Lisäksi riskin jakaminen voidaan katsoa omaksi riskinhallintakeinoksi (Juvonen 2014, 26). Näitä riskinhallintamenetelmiä käsitellään tarkemmin tässä työssä myöhemmin.

Juvosen mukaan riskien käsittelyn eli riskienhallintamenetelmien valinnan ja niiden käyttöönoton jälkeen prosessi etenee valittujen riskinhallintamenetelmien käyttöön sekä riskien seurantaan ja katselmointiin. ”Riskien ja riskienhallinnan seuranta ja katselmointi varmistaa sovittujen käytänteiden toimeenpanon”. Seurannan tulisi olla systemaattista toimintaa, jossa organisaatio mm. kartoittaa riskejä säännöllisesti sekä kirjaa vahingot ja läheltä piti -tilanteet. Seurantaan tulisi kuulua myös seurannasta saatujen tietojen analysointi ja seurannan tulosten kehitysten seuranta. Riskien ja riskienhallinnan seuranta toteutetaan yleensä osittain erilaisten laatujärjestelmien ja sisäisen valvonnan avulla. Organisaation tulee huomioida erityisesti vakavat riskit. (Juvonen 2014, 18 – 28.)

STM:n oppaan (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan toiminnan jatkuva parantaminen edellyttää joustavaa organisaatiokulttuuria sekä organisaation johdon ja muun henkilöstön sitoutumista arviointi- ja kehittämistyöhön sekä kykyä oppia virheistä. Oppaassa ja ohjeistuksessa on lueteltu esimerkiksi mittareita, joiden avulla riskejä voidaan seurata sekä miten riskeistä saadaan tietoa. Oppaan ja ohjeistuksen mukaan turvallisuusasioista tulee keskustella säännöllisesti palaverissa. Oppaassa ja ohjeistuksessa muistutetaan myös raportoinnin tärkeydestä. Johdolle tulee raportoida välittömästi esimerkiksi merkittävistä riskeistä, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä. Lisäksi johdolle tulee raportoida määrävälein riskienhallinnan ja turvallisuuden tilanteesta. Oppaan ja ohjeistuksen mukaan raportissa tulee käydä läpi soveltuvin osin merkittävät turvallisuuspoikkeamat työterveyden ja -turvallisuuden, asiakasturvallisuuden, rikosten, tila- ja laiteturvallisuusriskien, palo- ja kiinteistöturvallisuuden ja tietoturvallisuuden osalta. Raportin liitteenä tulee olla turvallisuusarviointiraportti, toimenpide- ja kehittämissuositukset sekä esitys aikatausta ja toimenpiteisiin tarvittavista resursseista. (Saarsalmi & Koivula 2017, 21 – 22; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 26 – 27.)

Onnistuneen riskienhallinnan edellytyksenä on myös koko prosessin ajan hyvä tiedonkulku eli viestintä ja tiedonvaihto. On myös tiedostettava, että riskienhallinta on jatkuva prosessi. (Juvonen 2014, 18 – 19.) Riskienhallinnan ei tule rajoittua siis kerätoimenpiteisiin, vaan riskienhallintaa tulee kehittää ja pitää ajan tasalla (Rantala &

Kivisaari 2014, 95). Hyvä riskienhallintaprosessi sisältääkin myös riskienhallinnan arvioinnin (Ilmonen ym. 2016, 108). Lisäksi on muistettava, että riskienhallintavollisuus voi perustua myös voimassa olevaan lainsäädäntöön.



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessi Ilmosta ym. sekä Juvosta mukaillen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 15 – 19)

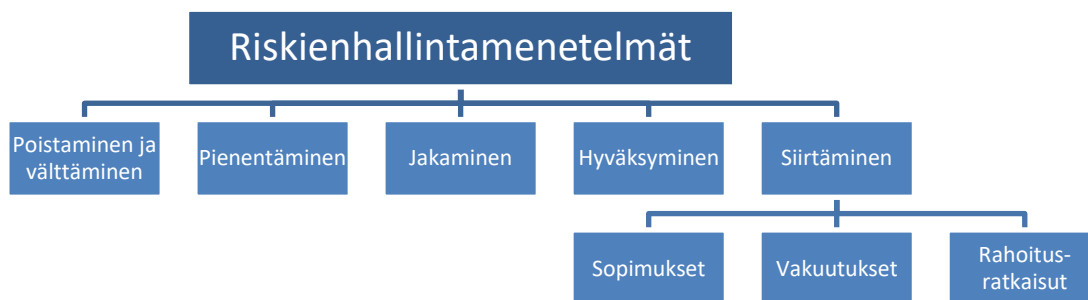
Onnistunut riskien arviointi ja hallinta on osa suurempaa prosessia, johon liittyy mm. riskien tunnistamista, seurantaa ja muita toimenpiteitä. Jotta riskien arviointi ja hallinta voi onnistua, on ensin tunnistettava riskit, eritoten oleelliset riskit, ja analysoitava ne huolellisesti. Hyvä riskienhallinta edellyttääkin huolellisuutta kaikissa riskienhallintaprosessin vaiheissa sekä toimintaympäristöön ja lainsäädäntöön perehtymistä. Riskienhallintaprosessissa on huomioitava koko kokonaisuus ja mahdolliset sidoksissa olevat tekijät. (Ilmonen ym. 2016, 95 – 127; Juvonen 2014, 17 – 19.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotto organisaatiossa edellyttää sen sitomista organisaation strategia- ja suunnitteluprosessiin, toiminnan päivittämiseen toteutukseen, normaaleihin toiminnan seuranta- ja raportointimenetelmiin sekä sisäisen tarkastuksen ja taloushallinnon prosesseihin (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 136). Yleistä riskitietoisuutta voidaan lisätä systemaattisella ja tavoitteellisella riskienhallinnalla. Riskitietoisuuden lisääntyessä riskienhallinnasta muodostuu hiljaa olennainen osa organisaation kulttuuria ja toimintatapa. (Ilmonen ym. 2016, 41.)

Wattin mukaa riskienarvioinnissa pyritään tunnistamaan kaikkein merkittävimmät riskit. Arvioimisen lopputulokseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit mukaan lukien saatavilla oleva tieto, henkilökunnan kyky, aika ja budjetti. Riskienhallinnalla ei ole tarkoitus poistaa kaikkia riskejä, vaan pikemminkin laittaa riskit asianmukaisesti tärkeysjärjestykseen resurssien ja ajan puitteissa. Riskienhallinta ei myöskään takaa, että epäsuotuisat tapahtumat eivät tapahdu. Riskienhallinnan avulla pystytään kuitenkin varomaan todennäköisiä riskejä/ongelmia ja keskittämään menetelmiä organisaation maineen ja liiketoiminnan jatkuvuuden suojaamiseen. (Watt 2007, 39 – 40.)

4.4 Riskienhallintamenetelmät

Ilmosen ym. mukaan riskienhallintaprosessin tehtävänä on lisätä ymmärrystä riskeistä, jotta organisaatio voi tehdä toimenpiteitä ja päätöksiä riskien hallitsemiseksi sekä toteuttaa valitut hallintamenetelmät merkittävimmille riskeille. Riskienhallintamenetelmät (Kuvio 4 ja LIITE 4) ”voidaan jakaa riskien kontrollointiin ja riskin siirtämiseen”. Organisaation omia riskienhallintatoimenpiteitä ovat riskin poistaminen, välttäminen, pienentäminen ja hyväksyminen. Riskejä tulisi lähtökohtaisesti hallita organisaation omilla riskienhallintakeinoilla. Jos omat riskienhallintakeinot eivät riitä, voidaan jotkut riskit siirtää vakuutusyhtiöille, rahoituslaitoksille tai muille sopimus-kumppaneille. (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134.) Riskin jakamista eli riskin seurauksen hajauttamista voidaan pitää myös yhtenä riskinhallintamenetelmänä. Riskin jakamisena voidaan pitää esimerkiksi tuotannon jakamista eri paikkakunnille. (Juvonen 2014, 26; Leppänen 2006, 168 – 169.) Riskienhallinta on työkalu organisaation lisäarvon tuottamiseen (Rautanen 2011, 22).



Kuvio 4. Riskienhallintamenetelmät Ilmosta ym. mukaillen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 26; Leppänen 2006, 168 – 169)

Ilmosen ym. mukaan riskinhallintamenetelmän valintaan vaikuttaa moni tekijä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation riskinhallintapolitiikka, ”tapahtuneet läheltä piti -tilanteet, poikkeamat, vahingot, riskinarvioinnin tulokset, parhaat käytännöt, käytettävät henkilöresurssit ja taloudelliset resurssit”, yleinen taloudellinen tilanne sekä kilpailutilanne. Heidän mukaan on tärkeä arvioida ja kohdistaa riskienhallintatoimenpiteet ensin organisaation kannalta kriittisimpiin riskeihin. Kriittiset riskit määräytyvät organisaatio ja toimiala kohtaisesti. Kustannus- ja hyötyanalyysin perusteella riskienhallinnan tavoitteena tulisi olla riittävä, tasapainoinen riskienhallinta organisaation riskinkantokyvyn rajoissa. (Ilmonen ym. 2016, 131.)

Strateginen lähestymistapa riskienhallintaan on valita asianmukaisin yhdistelmä eri riskienhallintamenetelmistä, joita ovat mm. välttäminen, pienentäminen, jakaminen, riskin omalla vastuulla pitäminen ja rahoittaminen, siirtäminen, rajoittaminen sekä päätösten ja toimintojen lykkääminen (Waring & Glendon 2000, 9). STM:n oppaan (STM:n julkaisu 2011:15) sekä THL:n ohjeistuksen (ohjaus 19/2016, 2. versio/2017) mukaan riskienhallinnassa käytetään yleensä eri riskinhallintamenetelmien yhdistelmää. Organisaation ensisijainen tavoite riskienhallinnassa on pienentää riskin todennäköisyyttä ja seurauksia sekä rahoittaa riskistä jäävä osuus. (Saarsalmi & Koivula 2017, 21; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:15, 25.)

4.4.1 Riskien poistaminen ja välttäminen

Ilmosen ym. mukaan joidenkin riskien osalta tavoitteena on nollatoleranssi eli riskien poistaminen mahdollisimman tarkoin. Tällaisia ovat esimerkiksi merkittävät henkilö-riskit ja erilaiset ympäristö- ja turvallisuusriskit. Erityisesti nollatoleranssiriskien osalta on tärkeää, että organisaatio tekee ennakoivaa riskienhallintatyötä sekä varautuu erilaisiin tilanteisiin toiminta- ja jatkuvuussuunnitelmilla. (Ilmonen ym. 2016, 133.)

Ilmosen mukaan vahinkojen syynä tai myötävaikuttavana tekijänä on usein jonkinlainen inhimillinen erehdys tai virhe. Tämän vuoksi ennakoiva riskienhallintatyö on tärkeää. Organisaatioissa olisi hyvä kasvattaa riskitietoisuutta, tarjota henkilöstölle koulutusta ja ohjeistaa turvallisiin työskentelytapoihin. Organisaatiossa on hyvä myös käsitellä virheet ja oppia niistä. Varsinaisista riskienhallintakeinosta on kyse esimerkiksi silloin, kun toimintatapa muutetaan tai lopetetaan liian suuren riskin vuoksi. Tällaisia riskienhallintakeinoja ovat esimerkiksi prosessimuutos, tietojärjestelmän toiminnan muutos ja työntekijän tehtävien muutos. (Ilmonen ym. 2016, 133.)

Riskin kokonaan poistaminen on harvoin mahdollista sillä, riskin täydellinen poistaminen edellyttää riskin syyn eliminointia (Saarsalmi & Koivula 2017, 21; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 25). Organisaatio joutuu usein punnitsemaan myös riskin poistamisesta saatavaa hyötyä ja poistamisesta syntyviä kustannuksia. Joskus riskin poistaminen voi aiheuttaa myös toisen riskin syntymisen. (Ilmonen ym. 2016, 133.) Riskien välttämällä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio tai henkilö ”pidättäytyy toimista, jotka kohdistuvat riskialttiiseen toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen” (Juvonen 2014, 25; Saarsalmi & Koivula 2017, 21; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15, 25).

4.4.2 Riskin pienentäminen

Riskin pienentäminen tarkoittaa riskin todennäköisyyden tai sen seurausten pienentämistä (Ilmonen ym. 2016, 133; Juvonen 2014, 24). Riskejä voidaan pienentää organisatoristen ja toiminnallisten ratkaisujen avulla. Ratkaisut voivat kohdistua orga-

nisaation strategiaan, henkilöstöön, prosesseihin ja/tai järjestelmiin. (Ilmonen ym. 2016, 130.) Ilmosen ym. mukaan monet riskit syntyvät organisaation omasta toiminnasta. Monia riskejä on siis mahdollista pienentää. Riskejä voidaan pienentää esimerkiksi lisäämällä henkilökuntaa ja teknisiä suojelutoimenpiteitä sekä kouluttamalla henkilökuntaa. (Ilmonen ym. 2016, 133.)

Juvosen mukaan ”Vahingontorjunnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään joko kokonaan estämään vahingon syntyminen tai pienentämään riskin toteutumisen aiheuttamaa vahinkoa.” Riskin toteutuminen pyritään torjumaan ehkäisevällä vahingontorjunnalla. Kunnossapito, turvallisuusvalvonta ja rakenteellinen suojaus ovat esimerkkejä ehkäisevän vahingontorjunnan toimenpiteistä. Rajoittava vahingontorjunta taas käsittää ne toimenpiteet, joilla pienennetään vahingon laajuutta vahinkotahtuman aikana. Jälkivahinkojen torjunta taas käsittää ne toimenpiteet, joilla torjutaan varsinaisen vahingon seurauksena syntyviä vahinkoja. (Juvonen 2014, 24 – 25.)

4.4.3 Riskin jakaminen

Riskien jakamisella tarkoitetaan itsenäisten riskikohteiden määrän lisäämistä jakamalla, esimerkiksi osastoimalla tai jakamalla toimintaa useampaan paikkaan. Tätä riskienhallintamenetelmää käytetään mm. liikeriskien hallinnassa. (Juvonen 2014, 26; Suominen 2003, 103 – 104.) Suominen käyttää esimerkkinä markkinoiden jakamista, vaihtoehtoisten tavarantoimittajien hankkimista ja vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittämistä. Hän kehottaa suhtautumaan vakavasti riskien jakamiseen myös henkilöstöpolitiikassa. Hänen mukaan riskien jakamisen mahdollisuuksia on sillä osa-alueella todella paljon. Esimerkiksi rekrytointeja ja henkilöstöresurssien käyttöä koskeissa päätöksenteoissa on otollinen mahdollisuus riskienhallintaan ja riskien jakamiseen (Suominen 2003, 104 – 105.) Juvonen käyttää esimerkkinä informaation hallintaa, jossa riskejä pyritään pienentämään varmistamalla tiedon kulku ja tiedon välittyminen oikeanlaisena ja riittävänä niille, jotka sitä tietoa organisaatiossa tarvitsevat. (Juvonen 2014, 26.) Riskin jakamiseksi voidaan katsoa myös yhteisyrityksen perustaminen (Waring & Glendon 2000, 9).

Juvosen mukaan organisaatiolle tulee lisäkustannuksia riskin jakamisesta. Toisaalta esimerkiksi keskeytysvahingot jäävät vähäisemmiksi, jos riski toteutuu. Riskin jakamisella on myös mahdollista estää toiminnan täydellinen pysähtyminen. (Juvonen 2014, 26.)

4.4.4 Riskin hyväksyminen ja omalla vastuulla pitäminen

Ilmonen ym. mukaan silloin, kun kyseessä on tunnistettu pieni ja epätodennäköinen riski, voi organisaatiolle olla paras vaihtoehto hyväksyä riski osana toimintaa. Pienten ja epätodennäköisten riskien arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota riskien riippuvuus suhteisiin, kerrannaisvaikutuksiin ja muutoksiin. Organisaatiossa on siis hyvä määritellä, kenellä on vastuu seurata ja raportoida pienistä tunnetuista riskeistä. Riskin hyväksymiseksi tulkitaan myös vakuutusten ja sopimusten omavastuiden valinta ja hyväksyminen. (Ilmonen ym. 2016, 132.)

Juvosen ja Suomisen mukaan riskien omalla vastuulla pitäminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Organisaatiolle voi olla esimerkiksi taloudellisesti kannattavampaa pitää omalla vastuulla usein toistuvat pienet riskit. Organisaatio voi rahoittaa vahingosta syntyviä kuluja suoraan käyttöbudjetista tai sovitulla pankkilainalla. Organisaatio voi myös varautua riskeihin itsenäisesti esimerkiksi keräämällä varoja korvausrastoon. (Juvonen 2014, 28; Suominen 2003, 140 – 141.) Suomisen mukaan suuri yritys voi perustaa myös captive-yhtiön riskienhallintatarpeita varten. Captive-yhtiöllä tarkoitetaan vakuutusyhtiötä, jonka tarkoituksena on vakuuttaa sen omaan konsernikokonaisuuteen kuuluvien yritysten riskejä. Avoin captive-yhtiö voi kantaa myös toisten yritysten riskejä ja osallistua toisten vakuutusyhtiöiden toimintaan. (Suominen 2003, 137.)

Jäännösriskillä tarkoitetaan riskiä tai riskin osaa, joka jää jäljelle ja voimaan riskin käsittelyn jälkeen. Jäännösriski muodostuu, jos riskiä ei voida tai ei haluta poistaa. On mahdollista, että jäännösriskeihin sisältyy myös tunnistamattomia riskejä. (Rousku 2017, 25.) Suomisen mukaan organisaation ei tule missään olosuhteissa jättää suuria riskejä omalle vastuulleen. Jos organisaatio jättää riskejä omalle vastuulle, on sen kyettävä kantamaan riskeistä aiheutuvat seuraukset jatkaakseen toimintaansa.

Organisaation riskinkantokykyä voidaan selvittää organisaation taseen loppusumman, oman pääoman, rahoitusomaisuuden ja liikevaihdon avulla. (Suominen 2003, 141 – 146.)

4.4.5 Riskin siirtäminen

Ilmosen ym. mukaan riskejä on mahdollista siirtää toisen osapuolen vastuulle sopimuksilla, vakuutuksilla ja rahoitusratkaisulla. Heidän. mukaan ”Rahoitusratkaisulla tarkoitetaan lähinnä erilaisia rahastoivien ratkaisujen ja johdannaisten käyttöä riskienhallintavälineinä”. (Ilmonen ym. 2016, 133.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin riskin siirtämistä sopimuksella ja vakuutuksilla, sillä ne ovat yleisesti käytössä eri organisaatioissa.

Ilmosen ym. mukaan organisaation riskialtis toiminta, omaisuus tai riskikohde voidaan jossain tapauksissa siirtää sopimuksella toisen osapuolen tehtäväksi tai omistuksen kautta vastattavaksi. Organisaatio voi esimerkiksi siirtää toimintojaan ja niihin liittyviä riskejä toisen yrityksen hoidettavaksi alihankintasopimuksella. Tyypillimpiä siirrettäviä toimintoja ovat erilaiset liiketoiminnan tukitoiminnot, kuten ICT-palvelut. Ennen ulkoistamista organisaation tulisi arvioida ulkoistamisen etuja ja haittoja. Organisaation tulisi seurata myös koko sopimuksen voimassaoloajan alihankkijan toiminnan laatua ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin laadun varmistamiseksi. Toimintojen siirtämisestä ja alihankinnan käytöstä syntyy myös uusia riskejä. (Ilmonen ym. 2016, 135 – 137.)

Organisaation olisi hyvä kiinnittää huomiota alihankkijan valintaan. Ilmosen ym. mukaan organisaation olisi riskienhallinnan näkökulmasta järkevää selvittää ennen alihankintasopimuksen solmimista alihankkijan taloudellinen tilanne, mahdolliset maksuhäiriöt ym. Organisaation kannattaa myös seurata alihankkijan taloudellista tilannetta sopimussuhteen aikana. Syventyessään taloudelliset ongelmat vaikuttavat lähes aina myös toimijan muuhun toimintaa, myös sopimusvelvoitteisiin. Myös alihankkijan petollinen tai vilpillinen toiminta voi aiheuttaa organisaatiolle mittavaa haittaa ja tappiota. Alihankkijan toimintaan voi liittyä myös muita riskejä, esimerkik-

si muiden sopimusvelvoitteiden laiminlyönti, kuten vaitiolovelvollisuuden rikkominen. (Ilmonen ym. 2016, 140 – 141.)

Ilmosen ym. mukaan riskejä voi siirtää myös vuokraamalla. Organisaatio voi hankkia riskikohteen, esimerkiksi toimitilat, oman omistuksen sijaan vuokraamalla. Tällöin kohteen omistaja vastaa osasta kohteeseen liittyvistä riskeistä. (Ilmonen ym. 2016, 137). Ennen vuokrasopimuksen solmimista organisaatiossa tulisi arvioida vuokraamisen etuja ja haittoja. Myös vuokrasopimuksen ehtoihin, kuten vuokra-aikaan, mahdolliseen irtisanomisehtoon ym., tulee kiinnittää huomiota jo ennen sopimuksen solmimista.

Ilmosen ym. mukaan yksi vaihtoehto on myös pyrkiä siirtämään riskiä ajallisesti eteenpäin. Esimerkkinä he mainitsevat toistaiseksi voimassa olevat sopimukset, joihin liittyy kohteiden arvon muutoksia. Organisaatio voi sijoituskohteiden osalta tietyissä tilanteissa säädellä sille realisoituvan riskin määrän. Organisaatiossa tulisi arvioida mahdolliset riskin siirtämisestä aiheutuvat uudet riskit ennen siirtoa. (Ilmonen ym. 2016, 137 – 138.)

Ilmosen ym. mukaan organisaatiot keskittyvät nykyisin omaan ydinosaamiseensa sekä yhteistyöverkostojen luomiseen ja ylläpitoon. Osa organisaation toiminnoista, esimerkiksi ICT-palvelut, siivous, kuljetus ja/tai muut tukitoiminnot, voivat olla ulkopuolisen palveluyrityksen hoidettavana. Toimintojen ulkoistamisesta voi syntyä kustannusetuja. Toisaalta ulkopuolisten palveluiden käyttö lisää riippuvuusriskejä. Organisaation oman toimintavarmuuden lisäksi tulisi varmistua sopimuskumppaneiden toimintavarmuudesta. Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa ja hallita riippuvuusriskejä, jotka voivat liittyä esimerkiksi laatuun, toimitusketjun toimivuuteen, tiedonkulkuun, kulttuuriin, riskienhallintatoimiin jne. Riippuvuusriskien hallinnassa on tärkeä rooli osapuolten yhteistyöllä, tiedon kululla ja riskienhallinnalla. (Ilmonen ym. 2016, 138.) Organisaation tulisi analysoida jo ennakolta toimintavaihtoehtojaan siltä varalta, että sopimuskumppani ei kykene suoriutumaan velvoitteistaan (Ilmonen ym. 2016, 139).

Sopimussuhteisiin liittyy aina riskinsä. Ilmosen ym. mukaan riskien siirtämistä suunniteltaessa organisaation on tärkeää kartoittaa vaihtoehdot, tunnistaa riskit ja analy-

soida ne huolellisesti. Jos riskin tai riskien siirtämiseen päädytään, tulee organisaation huolehtia, että sopimukset laaditaan huolella sopimusoikeudellista asiantuntemusta hyödyntäen. (Ilmonen ym. 2016, 139 – 140.) Organisaatiossa tulisikin huolehtia siitä, että sopimusten laadinnasta vastaavat henkilöt, joilla on yhdessä riittävä substanssi osaaminen kyseisestä asiasta sekä juridinen asiantuntemus.

Chapmanin mukaan siirrettäessä riskejä sopimuksella, molempien osapuolien pitäisi olla tietoisia sopimuksella siirtyvistä riskeistä ja vaikutuksista, jotka seuraavat riskin toteutuessa. Sopimusosapuoli on valittava huolella, jotta sopimusosapuolella on kyky hallita riskejä ja tosiasiallinen kyky kantaa riskin toteutuessa mahdolliset seuraukset. Riskiä siirrettäessä on myös huomioitava, mikä on riskien siirtämisen kustannus ja miten riskien siirtäminen vaikuttaa toiminnan tavoitteiden toteutumiseen. (Chapman 2007, 84 ja 88.)

Organisaatiossa on tärkeää huolehtia myös sopimusten hallinnoinnista ja sopimus-suhteen seuraamisesta ja johtamisesta. Ilmonen ym. korostavat myös, että sopimukseen tehtävät merkitykselliset muutokset tulee käsitellä ja hyväksyä samassa järjestyksessä kuin itse sopimus aikanaan käsiteltiin ja hyväksyttiin (Ilmonen ym. 2016, 144.) Ilmonen ym. muistuttavat, että tilaaja-toimittaja-suhde tarvitsee myös hallintaa ja johtamista. Esimerkkinä he mainitsevat tietotekniikkapalveluiden ulkoistamisen. Voimakkaasti erikoistunutta teknologiaa ja osaamista edellyttävissä ulkoistamispalveluissa voi käydä niin, että toimittaja ohjaa ja johtaa kokemuksensa ja substanssi-osaamisensa turvin. (Ilmonen ym. 2016, 138 – 139.)

Ilmonen ym. mukaan tavallisin menetelmä siirtää riski on vakuuttaminen. Vakuuttamalla organisaatio siirtää riskin toteutumista aiheutuneen taloudellisen vahingon osittain vakuutusyhtiön suoritettavaksi. Vakuutuksen hankkiminen ei vähennä riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Tästä syystä vakuutuksen ottaminen ei tule olla ainoa riskinhallintakeino. Organisaation on myös tärkeää tiedostaa, että ”vakuuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastuu riskistä ja riskienhallinnasta olisi siirretty vakuutusyhtiölle, sillä vakuutukset harvoin korvaavat koko vahinkoa kaikkine seurannaisvaikutuksineen”. (Ilmonen ym. 2016, 134 ja 144 – 145.)

Vakuutuksissa on tavallisesti vakuutuskohtainen omavastuu (Ilmonen ym. 2016, 144 – 145). Vakuutusten mahdolliseen omavastuuosuuteen vaikuttavat monet eri asiat, esimerkiksi yrityksen vahinkohistoria, ennaltaehkäisevä riskienhallinta jne. (Ilmonen ym. 2016, 133 – 134). Lisäksi on huomioitava, että vakuutettavissa olevien riskien osaltakin vapaaehtoisten vakuutusten myöntämisestä päätösvalta on vakuutusyhtiöllä (Ilmonen 2016, 145). Kaikkia riskejä ei ole mahdollista vakuuttaa (Ilmonen 2016, 145; Rantala & Kivisaari 2014, 77). Rantalan ja Kivisaaren mukaan riskin vakuutuskelpoisuuden edellytyksenä on yleisesti ennustettavuus, riippumattomuus, stabiilitetti ja riskin toteutumisen harvinaisuus. Yleisesti vakuutuskelpoisuus edellyttää siis, että riskin toteutumisen todennäköisyys voidaan ennustaa riittävällä tarkkuudella ja näin ollen myös vakuutusmaksu voidaan ennakolta määrätä. Vahingon riski tulee olla myös edunsaajasta riippumaton. Riskin tulee olla yleisesti myös ajallisesti stabiilitetti. Vakuutusmaksun määrittämiselle ei ole yleensä edellytyksiä, jos riski voi muuttua ajan kuluessa huomattavasti ja ennalta arvaamattomasti. Lisäksi riskin tai ainakin suurvahinkojen toteutumisen tulee olla harvanaista. (Rantala & Kivisaari 2014, 77 – 80.)

Ilmonen ym. mukana vakuutukset voidaan jakaa lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin vakuutuksiin. Lakisääteiset vakuutukset voidaan jakaa eläke-, tapaturma-, liikennevakuutuksiin ja muihin lakisääteisiin vakuutuksiin, kuten potilasvahinkovakuutukseen. Vapaaehtoiset vakuutukset voidaan jakaa henkilö-, omaisuus- ja toiminnanvakuutuksiin. Vapaaehtoisten vakuutusten nimet ja sisältö, esimerkiksi ehdot, vaihtelevat vakuutusyhtiöittäin. (Ilmonen ym. 2016, 145 – 146.) Tässä yhteydessä on syytä nostaa esiin myös Potilasvahinkolaki 585/1986 ja Potilasvakuutuslaki 948/2019, joka tulee voimaan 1.1.2021. Vakuutuksilla on oma roolinsa riskienhallinnassa. Rantala ja Kivisaari ovat todenneet, että liiketalouden näkökulmasta: ”Vakuutus on keino, jolla sattumanvarainen vahinkomeno voidaan muuntaa jatkuvaksi tasaiseksi vuosikustannukseksi”. ”Vakuutuksen ansiosta on mahdollista toimia kansantalouden piirissä myös riskialttiilla aloilla.” (Rantala & Kivisaari 2014, 99.)

4.5 Ulkoistamisen riskienhallinta

Huuhkan, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan ulkoistaminen voidaan määritellä usealla tavalla. Ulkoistamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että organisaatio siirtää aikaisemmin itse tuottamansa toiminnan/toiminnot toiselle ulkoistuspalveluja tarjoavalle organisaatiolle tehtäväksi. Ulkoistamisella tavoitellaan usein hyötyjä, esimerkiksi kustannusten alentamista, joustavuutta tai teknologiaetua. (Huuhka 2017, 151 – 152; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 169 ja 174 – 179.) Ulkoistamispäätöstä tehdessä on oleellista vastata neljään kysymykseen, jotka ovat 1. miksi ulkoistetaan, 2. mitä ulkoistetaan, 3. kenelle ulkoistetaan ja 4. miten ulkoistetaan. Ulkoistamisprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: 1. strategia ja esiselvitykset; 2. kustannusten ja suoritusten arviointi; 3. palveluntarjoajien arviointi ja valinta; 4. neuvottelut ja sopimus ja 5. toiminnon siirron valmistelu ja toteutus. Onnistuneen ulkoistamisen edellytyksenä on ammattimaisesti suoritettu ulkoistamisprosessi, johon kuuluu kaikkien vaiheiden läpikäyminen. (Huuhka 2017, 153.)

Huuhkan mukaan ulkoistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan mm. ammattitaitoinen projektiryhmä, joka tuntee ulkoistettavat toiminnot erittäin hyvin, asetetaan tavoitteet, määritellään tehtävänjako, laaditaan aikataulu ja aloitetaan ulkoistamiseen liittyvien riskien arviointi. Ulkoistusta suunnittelevan johdon tulee tuntea hyvin organisaation kustannusrakenne, ulkoistettavissa olevat toiminnot ja organisaation strategiat. Tässä vaiheessa on hyvä pohtia myös ”Mitä riskejä kyseisen toiminnan ulkoistamiseen liittyy?” ja ”Mitä riskejä ulkoistamatta jättämiseen liittyy?”. Organisaatio voi tarkastella jonkin tietyn kohteen ulkoistamista omasta näkökulmasta SWOT-analyysin avulla, jossa määritellään mahdollisesti ulkoistettavan toiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Organisaation tulee tunnistaa ydinosaamisensa. (Huuhka 2017, 154 – 157.) Organisaation tulee tunnistaa myös lainsäädännön asettamat velvollisuudet ja mahdollisuudet toteuttaa tehtäviään.

Huuhka ja Vuorinen nostavat esille Jay B. Barney'n vuonna 1995 kehittämän VRIO-mallin, jolla voidaan kartoittaa organisaation keskeiset kyvyt ja kilpailuetua luovat resurssit. Resurssit voidaan jakaa esimerkiksi 1. fyysisiin resursseihin, kuten laitteisiin ja kiinteistöihin; 2. taloudellisiin resursseihin, kuten pääomaan; 3. organisatorisiin resursseihin, kuten toiminnan prosesseihin, tietojärjestelmiin ja sopimuksiin ja 4.

henkilöresursseihin, kuten henkilöstön osaamiseen. VRIO-mallin avulla organisaatiossa voidaan havaita organisaation kilpailuetua luovia resursseja, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljitettäviä ja korvattavia sekä tehokkaasti organisoituja. Organisaation tavoitteena on tunnistaa arvokaimmat resurssit ja kehittää niitä edelleen sekä hyödyntää niitä parhaalla tavalla strategiassa sekä toiminnassa. Kun organisaatio on tunnistanut resurssien ominaisuudet, voi organisaatio arvioida niiden hyödyntämisestä saatavia kilpailullisia ja taloudellisia vaikutuksia. (Huuhka 2017, 158 – 159, Vuorinen 2013, 150 – 153.)

Huuhka ja Vuorinen suosittelevat molemmat VRIO-mallin hyödyntämistä organisaatioiden yhteistyösuhteissa. (Huuhka 2017, 159, Vuorinen 2013, 157.) Huuhkan mukaan toimijan on tärkeää miettiä, onko ulkoistamisella mahdollista yhdistää alan parhaat käytännöt omaan käyttöön ja tuottaako tämä ratkaisu haettua lisäarvoa organisaatiolle. Hallittu ulkoistaminen edellyttää vaihtoehtojen tarkkaa arvioimista, vaihtoehtoihin liittyvien kustannusten laskemista ja vaihtoehtojen vertailemista. (Huuhka 2017, 159 – 160.)

Ulkoistamisprosessin toisessa vaiheessa eli kustannusten ja suoritusten arvioinnissa arvioidaan nykyiset ja tulevat kustannukset sekä nykyiset ja tulevat suoritukset heijastusvaikutuksineen (Huuhka 2017, 160). Iloranta ja Pajunen-Muhonen muistuttavat, että ulkoistaminen ei aina poista kaikkia kustannuksia. Lisäksi he muistuttavat, että ulkoistaminen voi myös aiheuttaa kustannuksia. Kustannukset voivat nousta arvioitua suuremmiksi esimerkiksi seuraavista syistä: 1. ulkoistamisen valmistelusta ja hallinnoinnista syntyy merkittäviä lisäkustannuksia; 2. toiminnon siirrosta syntyy merkittäviä kustannuksia; 3. ulkoistetun toiminnan johtamisesta, koordinoinnista ja transaktiosta syntyy kustannuksia, jotka voivat olla ajan mittaan ulkoistamisesta saavutettuja säästöjä suurempia; 4. sopimusosapuolien yrityskulttuurien yhteensovittaminen vaatii arvioitua enemmän yhteensovittamista, josta syntyy kustannuksia; 5. tehdyissä vertailulaskelmissa ei ole huomattu, että osa toiminnan nykyisistä kustannuksista jää ulkoistamisen jälkeenkin ulkoistavalle organisaatiolle ja jatkossa voidaan tarvita enemmän johtamista ja valvontaa, koordinointia, ostettuja palveluita ja asiantuntijatehtäviä; 6. ulkoistavalle organisaatiolle syntyy kustannuksia toimitiloista ja muista yleiskustannuksista, joista ei päästä syystä tai toisesta eroon ja 7. hinnat voivat nousta ajan saatossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 186 – 187.) Esi-

merkiksi joskus ei tiedosteta, että toimittajan valvominen, ohjaaminen ja kehittäminen vaativat pysyviä resursseja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 195).

Myös Huuhka on nostanut osittain samoja huomioita kustannuksista esille kuin Iloranta ja Pajunen-Muhonen. Huuhkan mukaan kustannusarviota laadittaessa on oleellista tunnistaa kokonaisvaltaisesti eri kustannuserät. (Huuhka 2017, 160 – 161.) Huuhkan, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan tyypillisesti organisaation johto aliarvioi ulkoistamisesta päätettäessä ulkoistamiseen liittyvät omat resurssitarpeet ja kustannukset sekä yliarvioi mahdolliset saavutettavat kustannussäästöt. Heidän mukaan mm. kustannukset tulee arvioida ja laskea pitkältä aikaväliltä, esimerkiksi viiden tai 10 vuoden kaavalla, ja mahdolliset muutokset tulee ottaa huomioon ja muutosten vaikutuksista tulee laatia vaihtoehtoisia laskelmia. Lisäksi heidän mukaan on hyvä diskontata ennakoidut tuotot ja kustannukset nykyarvoon vertailun helpottamiseksi. (Huuhka 2017, 160 – 161; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 187.) Kokonaiskustannuslaskenta edellyttää poikkiorganisatorista yhteistyötä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 167). Omistamisen kokonaiskustannusten hahmottamista auttaa kustannusten jakaminen ennen hankintaa aiheuttaviin kustannuksiin, hankinnan yhteydessä aiheutuviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeen aiheutuviin kustannuksiin (Huuhka 2017, 32 – 33; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 153 – 154).

Huuhkan mukaan ulkoistamispäätöksen tekoon on käytettävissä erilaisia menetelmiä. Niitä ei ole mahdollista käsitellä opinnäytetyössä työn rajallisen laajuuden vuoksi. Kun organisaatio on valinnut ulkoistettava kohteen, ymmärtänyt kustannus- ja laatutason, asettanut tavoitteet, määritellyt toimintamallin, kartoittanut palveluntarjoajat, asettanut vaatimukset palveluntarjoajille, laatinut päätösehdotuksen perusteluineen voi organisaatio siirtyä ulkoistamisprosessin kolmanteen vaiheeseen eli palveluntarjoajien valintaan ja arviointiin. Kun organisaatio on löytänyt palveluntarjoajan, alkaa ulkoistamisprosessin neljäs vaihe eli sopimusneuvottelut ja sopimuksen solmiminen. (Huuhka 2017, 162 – 165.)

Sopimus laaditaan omiin tarpeisiin (Huuhka 2017, 165). Huuhkan, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan sopimusneuvotteluissa tulee huomioida operatiiviset asiat, kustannus- ja henkilöstöasiat sekä yhteistyölle laajemmin asetettavat tavoitteet. Sopimusneuvotteluiden tavoitteena on solmia sitova sopimus, jossa on määritelty riittä-

vän tarkasti ehdot ym. Sopimuksen tulee sisältää mm. kohteen kuvaus ja määrittely, sopimuskausi, toiminnalle asetettavat tavoitteet ja mittarit, suorituskykystandardit, hinta, sopimusten hallinnointi, hallintamalli/yhteistyön pelisäännöt, viestintä- ja tiedonvaihtosuunnitelmat, riidanratkaisutavat, johtamisen ja valvonnan kuvaus, toimenpiteet sopimuksen päättyessä, lainopilliset asiat, sopimusehdot, poikkeustilanteiden määrittelyt ja muut asiat. Lisäksi sopimukseen on hyvä kirjata, mihin toimenpiteisiin voidaan turvautua, jos ei saavuteta sopimuksessa toiminnoille asetettuja tavoitteita tai tulee muita ongelmia. (Huuhka 2017, 165 – 166; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 197.) Lisäksi on hyvä sopia tiedonsiirtojärjestelmien integroinnista, raportoinnista, henkilöstön rooleista ja vastuista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 197).

Huuhkan mukaan ulkoistamisprosessin viides vaihe on toiminnon siirron ja valmistelun toteutus. Siirrosta on hyvä laatia kokonaisvaltainen suunnitelma. Siirtymävaiheessa mm. ”rakennetaan toiminnon edellyttämät kyvykkyudet” ja varmistetaan, että sopimuksessa toiminnolle asetetut vaatimukset täyttyvät. Siirtymävaiheessa palvelutuotanto siirtyy toiselle toimijalle, mutta se myös ”suunnitellaan ja rakennetaan uudelleen siten, että palvelun laatu ja tehokkuus paranevat”. Ulkoistavan organisaation tehtävänä on olla tukena siirrossa. Lisäksi ulkoistavan organisaation on sopeutettava toimintonsa ulkoistamisen jälkeen. Tämä tarkoittaa mm. ulkoisten resurssien hallintaa ja johtamista. (Huuhka 2017, 166 – 167.)

Huuhka, Iloranta ja Pajunen-Muhonen muistuttavat, että ulkoistettua toimintoa tulee johtaa. Prosessien johtaminen yli organisaatorajojen voi vaatia johdolta opettelua. (Huuhka 2017, 167; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 188 – 189.) On kuitenkin muistettava, että toimittajan liiallinen valvonta ja ohjaaminen, voi johtaa toimittajan innovatiivisuuden heikkenemiseen asiassa. Palvelun hallintamalli, jossa on sovittu yhteistyön pelisäännöistä, helpottaa johtamista ym. Hallintamalli voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat strateginen yhteistyö, taktinen yhteistyö ja operatiivinen yhteistyö. (Huuhka 2017, 168 – 170 ja 174.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen havaitsivat Booz Allen Hamiltonin tutkimuksessa, jota on käsitelty Jacksonin, Ilorannan ja Mckenzien vuonna 2001 ilmestyneessä julkaisussa *Profits or Perils? The Bottom Line on Outsourcing*. Booz Allen Hamilton Inc. USA, syitä ulkoistamisen epäonnistumiseen. Heidän mukaan ulkoistamisen epäon-

nistumiseen johtaneita syitä ovat olleet se, että ei ole tunnistettu selkeästi omaa ydinosaamista, tai ei ole analysoitu riittävästi ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä, tai ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota toimittajan valintaan, tai ei ole varauduttu toiminnan johtamiseen ulkoistamisen jälkeen, tai ei ole osattu johtaa prosessia yli organisaatiorajojen. Lisäksi he nostavat esille omien tutkimuksiensa perusteella seuraavia syitä ulkoistamisen epäonnistumiselle: luottamuksen puute osapuolten välillä, valta- ja voimasuhteiden epätasapaino osapuolten välillä, viestintään ja tiedonvälitykseen liittyvät ongelmat ja riittämätön panostus yhteistyön kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 183 – 190.)

Huuhkan mukaan ulkoistamisen riskejä voidaan hallita organisaatiossa esimerkiksi panostamalla huolelliseen strategiseen suunnitteluun ja esiselvitykseen ulkoistuksen suunnitteluvaiheessa. Hän mainitsee yhtenä riskinä ehjien toimintaprosessien rikkoutumisen epäselvästi. Tällöin päällekkäiset toiminnot ja epäselvyydet vastuissa voivat aiheuttaa tehottomuutta. Tämä on vältettävissä huomioimalla ulkoistettavan toiminnon yhtenäisyys. Toinen Huuhkan mainitsema perusriski ulkoistamisessa on kustannusriski, erityisesti ennakoitua suuremmat kustannukset. Sitä voidaan hallita osittain esimerkiksi suunnitteluvaiheessa tehtävällä riittävällä suunnittelulla ja analysoinnilla. Ulkoistavan organisaation tulee myös määritellä ulkoistamisen kohde tarkkaan, jotta molemmilla osapuolilla on selkeä ja yhtenäinen ymmärrys toimittajan tarjoamasta palvelusta. Ulkoistavan organisaation tulisi selvittää myös toimittajan yrityskulttuuri, jotta mahdolliseen henkilökunnan siirtymiseen liittyvät haasteet ja riskit tunnistettaisiin ja hallittaisiin. (Huuhka 2017, 170 – 173.)

Huuhkan mukaan organisaatiossa tulee tiedostaa, että toimintoja ulkoistaessa syntyy aina toiminnallisia, taloudellisia ja lainopillisia riskejä. Oleellista on tunnistaa ne ja varautua niihin asianmukaisesti. Riskeihin voi varautua esimerkiksi varaamalla riittävästi aikaa ulkoistuksen suunnitteluun, neuvotteluihin ja sopimuksen laadintaan. (Huuhka 2017, 173.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen muistattavat myös, että ulkoistamisen hallinnassa on tärkeää huomioida henkilöstöasiat. Ulkoistaminen voi aiheuttaa vastarintaa, turhautumista ja muita negatiivisia tunteita. Henkilöstön on helpompaa hyväksyä ulkoistaminen ja sen tuomat muutokset, jos he tunnistavat ja ymmärtävät muutoksen syyt

sekä pääsevät mukaan prosessiin arvioimaan niitä ja vaikuttamaan niihin. He muistuttavat, että muodollinen YT-menettely ei ole riittävä, vaan tarvitaan todellinen vaikuttamismahdollisuus. Organisaatiossa tulee myös tiedostaa ulkoistamisissa muutosten suuruus ja se, että muutos vaatii suunnittelua, osaamista ja resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 189 – 190.)

Ulkoistaminen on organisaatiolle mahdollisuus, mutta se lisää myös riskejä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 183). On tiedostettava, että ulkoistaminen ei aina johda parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Huuhka 2017, 170). Riskienhallinnalla on mahdollista parantaa ulkoistamisen onnistumismahdollisuuksia. Onnistuneen ulkoistamisen edellytyksiä ovat oikea ja perusteltu ulkoistamispäätös sekä ulkoistamispäätöksen toimeenpano asiantuntevasti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 190). Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat listanneet ulkoistamisen kriittisimmät menestystekijät, joita ovat: 1. organisaation päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen; 2. strateginen visio ja suunnitelma; 3. oikean sopimuskumppanin valinta; 4. selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus; 5. avoin keskustelu ja vuorovaikutus osapuolten välillä; 6. yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen; 7. organisaation johdon tuki; ja 8. henkilöstöasioiden hallinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 200 – 201).

4.6 Riskienhallinta ja muutosjohtaminen

Kallankarin mukaan organisaation mahdollisuudet onnistua muutoksessa kasvavat, jos muutokseen varaudutaan ja sille luodaan otollinen maaperä. Muutosmyönteinen maaperä sisältää hyvinvoivan, joustavan, ja muutoksiin myönteisesti suhtautuvan henkilöstön. Henkilöstöllä tulee olla potilas- ja asiakastyön ohella aikaa ja mahdollisuuksia kehittämistoimintaan. Henkilöstön työhyvinvoinnista on tärkeä huolehtia, sillä henkilöstön hyvinvointi ja työhyvinvointi mahdollistaa paremmin muutoksen. Henkilöstöä ja muutosta johtamaan tarvitaan muutosmyönteinen ja kehittämisaktiivinen esimies, jolla on kyky hallita muutosta sekä johtaa taidokkaasti asioita ja ihmisiä. Johtajan on kyettävä hyvään vuorovaikutukseen koko henkilöstön kanssa. Lisäksi Johtajan on osattava viestiä selkeästi ja avoimesti. (Kallankari 2019, 29 – 31 ja 111.)

Kallankarin mukaan muutoksen onnistuminen on todennäköisempää, jos henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön osallistamiseen kannattaa näin ollen panostaa. Henkilöstön on helpompi sitoutua muutokseen, kun he tietävät organisaation arvot, visiot ja tavoitteet sekä perustelut muutokselle ja muutoksen vaikutukset. Jatkuvan ja oikea-aikaisen tiedon saaminen lisää henkilöstön tietoisuutta muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä vähentää virhetulkintoja. Tietoisuus muutosprosessiin liittyvistä asioista ja muutoksen vaikutuksista edistää muutoksen onnistumista. Esimiehen on tärkeä tuntea henkilöstönsä osaaminen ym., jotta hän osaa tarvittaessa tarjota lisäkoulutusta ja hyödyntää heidän resurssinsa parhaalla tavalla muutoksessa. Henkilöstön kokemuksia aikaisemmista muutoksista ja onnistumisista kannattaa hyödyntää voimavarana muutoksessa. (Kallankari 2019, 29 – 31.)

Kallankarin mukaan henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin on tärkeää, jotta muutos onnistuisi. Käytännön työn toteuttajana henkilöstöllä on useimmiten erittäin totuudenmukainen tieto siitä, mitä vaikutuksia muutoksella on työhön ja toimintaan. Henkilöstölle on tärkeää antaa mahdollisuus vaikuttaa asioihin erilaisilla käytännöillä ja erilaisissa tilanteissa. Kallankari on luetellut osallistamistavoista mm. henkilöstön näkemyksen kysymisen ja henkilöstön mahdollisuuden osallistua eri foorumeihin, kuten työpajoihin, muutostyöpajoihin ja osastopalaveriin. Henkilöstöä voidaan osallistaa muutokseen myös antamalla edustusmahdollisuus muutosryhmään. Lisäksi on muistettava henkilöstön tiedottamisen tärkeys. (Kallankari 2019, 87 – 90.) Taskisen mukaan tieto mm. antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoita, lisää tilanteen hallinnan tuntemusta, vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta, lisää turvallisuuden tuntemusta, lisää myönteistä suhtautumista ja lisää luottamusta muutokseen ja johtoon. Muutostiedotuksen tulee olla jatkuvaa, kaksisuuntaista ja sen tulee tapahtua kaikissa muutosvaiheissa. (Taskinen 2017, 161.)

Myös organisaation ylin johto voi edistää muutoksen onnistumista esimerkiksi oleamalla muutosmyönteisiä, kehittämällä aktiivisesti organisaatiokulttuuria, antamalla tukea muutosta johtaville esimiehelle, viestimällä muutoksesta ja antamalla riittävät resurssit koko muutosprosessille (Kallankari 2019, 31). Muutosprosessissa on oleellista tiedottaa ja viestiä johdon ja henkilöstön välillä. On muistettava, että myös sidosryhmillä ja asiakkaille voi olla tietotarpeita, joista tulee huolehtia tarvittaessa. (Kallankari 2019, 81.) Kallankarin mukaan muutossuunnitelma voi olla seuraavan-

lainen: 1. lähtötilanne; 2. muutoksen taustat ja tarkoitus; 3. muutoksen innovointi; 4. tavoitteet ja innostava visio; 5. toimenpiteet; 6. aikataulu; 7. resurssit, muutosorganisaatio ja avainhenkilöt; 8. budjetti ja muutoksen taloussuunnitelma; 9. riskienhallinta; 10. muutoksen arviointi; ja 11. viestintäsuunnitelma (Kallankari 2019, 80). Kallankarin mukaan ”Sote-sektorilla muutosta tulee toteuttaa ja hallita huomioiden toimialan ominaispiirteet ja haasteet, kuten potilasturvallisuus, työturvallisuus ja palveluiden sujuminen muutoksesta huolimatta” (Kallankari 2019, 111).

5 EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni toimeksiantaja (organisaatio O1) on selvittänyt/selvittää tiettyjen toimintojensa/palveluidensa siirtämismahdollisuutta toiselle toimijalle (organisaatio O2:lle). Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia kahden eri toiminnan/palvelun mahdolliseen siirtämiseen liittyvää riskienhallintaa. Työssäni näitä tarkastelun kohteita kutsutaan projekti P1:ksi ja projekti P2:ksi. Projekti P1:llä tarkoitetaan toimeksiantajalta organisaatio O2:lle mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista ja projekti P2:lla tarkoitetaan toimeksiantajalta organisaatio O2:lle mahdollisesti siirtyvää terveyspalvelun toteuttamista. Molemmilta organisaatiolta on haettu ja saatu tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseksi.

Työni empiirisen osion lähtökohtana oli organisaatioiden O1 ja O2:n yhdessä laatimat riskianalyysit projekti P1:stä ja P2:sta. Organisaatiot O1 ja O2 olivat siis kartoittaneet yhdessä projekti P1:een ja projekti P2:een liittyviä riskejä ja laatineet niitä koskevat riskianalyysit. Opinnäytetyöni tekemistä varten sain käyttööni edellä mainitut vuonna 2019 laaditut riskianalyysit. Analysoin ensin toimeksiantajalta saamani aineiston ja sen jälkeen laadin haastattelujen teemat ja rungot.

Haastattelin (Taulukko 2) opinnäytetyötäni varten kahta organisaatio O1:n viranhaltijaa. Toinen haastattelu koski projekti P1:n riskienhallintaa ja toinen haastattelu koski projekti P2:n riskienhallintaa. Haastatteluista sovittiin haastateltavien kanssa etukä-

teen sähköpostitse ja molemmat haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun. Haastateltaville ei toimitettu haastatteluaineistoa etukäteen.

Haastattelu, joka koski projekti P1:n riskienhallintaa toteutettiin 15.11.2019 toimeksiantajan tiloissa. Haastatteluun osallistui haastattelijana opinnäytetyöntekijä ja haastateltavana organisaatio O1:n viranhaltija. Haastateltavaa kutsutaan työssäni haastateltava H1:ksi (LIITE 1). Hän valikoitui haastateltavaksi seuraavilla perusteilla: hänellä on keskeinen rooli projektissa, hänellä on keskeinen asema toimeksiantajan organisaatiossa, hänellä on usean vuoden kokemus sosiaalipalveluiden alalta ja toimeksiantaja suositteli hänen haastattelemistaan. Haastattelun kesto oli n. 60 minuuttia.

Haastattelu, joka koski projekti P2:n riskienhallintaa toteutettiin 13.11.2019 toimeksiantajan tiloissa. Haastatteluun osallistui haastattelijana opinnäytetyöntekijä ja haastateltavana organisaatio O1:n viranhaltija. Haastateltavaa kutsutaan työssäni haastateltava H2:ksi (LIITE 1). Hän valikoitui haastateltavaksi seuraavilla perusteilla: hänellä on keskeinen rooli projektissa, hänellä on keskeinen asema toimeksiantajan organisaatiossa, hänellä on usean vuoden kokemus terveystalouden alalta ja toimeksiantaja suositteli hänen haastattelemistaan. Haastattelun kesto oli n. 60 minuuttia.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastattelun aihe	Haastattelun ajankohta	Kesto	Haastateltava	Asema organisaatiossa
Riskienhallinta projekti P1:ssä	15.11.2019	60 min	H1	Johtava
Riskienhallinta projekti P2:ssa	13.11.2019	60 min	H2	Johtava

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemoiksi (LIITE 2) valikoituivat seuraavat: haastateltavan tausta (asema organisaatiossa, kokemus alalta, rooli projektissa, lainsäädännön tuntemus ja riskienhallintaprosessin tuntemus); saamani aineisto (tarkentavat kysymykset aineistosta ja mahdolliset päivitykset aineistoon); projektin tilannekatsaus (projektin nykytilanne, mahdolliset muutokset ja päivitykset); riskienhallintaprosessi (riskienhallintastrategia, tavoitteet, toimintaympäristö, riskien tunnistaminen, riskianalyysi, riskien arvioiminen, riskienhallinta, seuranta, riskienhallinnan arviointi sekä viestintä ja tiedonvaihto); riskienhallintamenetelmät (suunnitellut riskienhallintamenetelmät ja haastattelijan aineistoanalysoinnin tulok-

set); riskienhallintaan käytettävissä olevat resurssit (henkilöstöresurssit, talousresurssit jne.); riskienhallinta muussa toiminnassa (nykyisin ja tulevaisuudessa) ja riskienhallinnan kehittäminen (riskienhallinnan kehittämiskohteita).

6 TULOKSET

Opinnäytetyöni tekemistä varten käytössäni oli toimeksiantajalta saadut riskianalyysit. Seuraavaksi työssä käydään läpi riskianalyysien sisältöä yleisellä tasolla. Toimeksiantajan toiveesta käytössä olleita riskianalyyseja ei julkaista sellaisenaan työn liitteinä. Kahdesta teemahaastattelusta muodostui myös muistiinpanoja. Opinnäytetyössä käydään läpi myös kyseisten haastattelujen sisältö pääpiirteissään. Toimeksiantajan toiveesta myöskään näitä haastatteluista syntyneitä muistiinpanoja ei sellaisenaan julkaista työn liitteinä.

Projektien P1 ja P2 riskianalyysejä tarkastelemalla selvisi muun muassa, minkälaisia riskejä projektin osapuolet olivat yhdessä tunnistaneet, kuinka suureksi riskien todennäköisyys oli arvioitu, kuinka suureksi riskien vaikutus oli arvioitu ja millaisia toimenpiteitä riskien minimoimiseen nähtiin alustavasti olevan asiakirjojen laatimisvaiheessa. Molempien projektien riskianalyysin tekemisessä oli hyödynnetty samantyyppistä riskianalyysilomaketta. Riskit oli kuvattu molemmissa projekteissa samalla tavalla. Riskianalyyseissä esiintyviä riskejä olivat yleistetyesti mm. aikatauluriskit, kustannusriskit, lainsäädäntöön liittyvät riskit, sopimuksiin liittyvät riskit, toimintakulttuurinmuutokseen liittyvät riskit, työn- ja vastuunjakoon liittyvät riskit, tavoitteisiin liittyvät riskit, viestintään liittyvät riskit, organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyvät riskit, projektinhallintaan liittyvät riskit, projektin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyvät riskit, toimitilojen riittävyyteen ja soveltuvuuteen liittyvät riskit, yhteisiin tietojärjestelmiin liittyvät riskit ja henkilöstöön liittyvät riskit.

Molemmissa projekteissa riskien todennäköisyys ja vaikutukset oli arvioitu viisiporraisella asteikolla. Koska projektit P1 ja P2 ovat mm. sisällöltään erilaisia ja analyysin ovat suorittaneet eri henkilöt, on projektin P1 ja P2 riskianalyyseissa eroja riskien

todennäköisyyden ja vaikutusten osalta. Case kunnalla ja toimeksiantajaorganisaatiolla on omat riskienhallintastrategiat ja vastuutukset, mutta niitä ei ole ollut mahdollista saada opinnäytetyötä varten käyttöön. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi käsittelen tunnistettuja riskejä ja niiden riskienhallintaa yleisellä tasolla ja esitän myöhemmin työssäni projektien osalta yhteisesti, mitä riskienhallintamenetelmiä projekti P1:ssä ja P2:ssa voidaan käyttää tunnistettuihin riskeihin.

Aineistoa analysoimalla havaittiin, että monen riskin kohdalla riskien pienentäminen vaikutti potentiaaliselta riskienhallintamenetelmältä. Aineistoanalyysin perusteella johtaminen, viestintä ja tiedottaminen sekä yhteistyö eri alojen asiantuntijoiden, esimerkiksi talouspäälliköiden ja lakimiesten kanssa olivat keinoja pienentää riskejä. Aineistoanalyysin jälkeen laadin teemahaastattelujen rungon ja toteutin haastattelut. Haastatteluissa selvisi muun muassa projektien nykyinen tilanne, projekteissa tapahtuneet muutokset ja rajaukset, projektien riskienhallinnanprosessi, projektien riskienhallintamenetelmiin liittyviä asioita, projektien riskienhallintaan käytettävissä olevat resurssit sekä missä muussa toiminnassa toimeksiantaja voisi hyödyntää riskienhallintaa.

Haastateltaessa H1:stä projekti P1:stä ja sen riskienhallinnasta selvisi, että projektin toimeksianto on ollut laaja projektin alkaessa ja riskianalyysia laadittaessa. Projekti on myöhemmin rajattu koskemaan vain tiettyä toimintaa/palveluita. Selvittävänä oleva toiminta/palvelut on edelleen laaja kokonaisuus. Riskianalyysin jälkeen projektissa on palattu selvittämään tarkemmin toimintaympäristöä. Projektissa onkin tarkoitus päivittää riskianalyysia tai mahdollisesti tehdä kokonaan uusi riskianalyysi tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin jo todeta, että projektissa on tunnistettavissa ainakin taloudellisia riskejä ja aikatauluriski. Edellä mainitun tilanteen vuoksi riskienhallintamenetelmien tarkastelu jäi haastattelussa suunniteltua vähäisemmäksi ja sen sijaan riskienhallintaproessin tarkastelu korostui haastattelussa.

Työssäni esitelty kuvio kolmen mukainen riskienhallintaprosessi vastasi haastateltavan käsitystä riskienhallintaprosessista. Haastattelussa ilmeni kuitenkin, että riskienhallintaproessin toteuttamiseen liittyy haasteita. Perusteellisen riskienhallintaproessin toteuttamisen haasteita ovat muun muassa laajan toimintaympäristön perusteellinen määrittäminen, tiukka aikataulu ja resurssien rajallisuus. Haastateltava tunnisti

myös asioita, joissa organisaation riskienhallintaa olisi hyvä kehittää. Haastateltava pohti myös, miten eri alan asiantuntijoita, esimerkiksi lakimiehiä ja viestinnän ammattilaisia voisi hyödyntää jatkossa enemmän organisaation projekteissa ja toiminnassa. Haastateltava H1:n mielestä riskienhallintaa voitaisiin jatkossa hyödyntää entistä enemmän myös muussa toiminnassa, kuten hankinnoissa ja uusissa toiminnoissa. Haastateltavan mielestä riskien analysoimiseen voisi hyödyntää myös erilaisia menetelmiä, jos aika ja resurssit sen mahdollistavat.

Haastateltaessa H2:sta projekti P2:sta ja sen riskienhallinnasta selvisi, että projekti oli pienentynyt merkittävästi alkuperäisestään. Projektin pienemiseen oli useampia syitä. Projektin pieneminen merkitsi joidenkin riskien kohdalla riskien pienemistä tai riskien poistumista. Työssäni esitelty kuvio kolmen mukainen riskienhallintaprosessi vastasi haastateltavan käsitystä riskienhallintaprosessista. Haastateltavan mielestä riskienhallintaprosessin toteuttamiseen oli riittävästi käytössä resursseja. Haastateltava korosti kuitenkin, että riskienhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että projektin valmisteluun on käytössä riittävästi aikaa. Haastateltava korosti myös, että johtaminen, viestintä henkilökunnalle ja ulkopuolelle sekä eri alojen asiantuntijoiden hyödyntäminen tarvittaessa ovat riskienhallintamenetelminä ensiarvoisen tärkeitä tällaisessa projektissa.

Tekemäni aineistoanalyysin ja teemahaastattelujen perusteella projekti P1:ssä ja P2:ssa voidaan käyttää seuraavia riskienhallintamenetelmiä: riskin poistaminen, välttäminen ja pienentäminen. Riskienhallintamenetelmistä riskin jakaminen, hyväksyminen ja siirtäminen eivät nousseet tutkimuksessa merkittävästi esille. Näkisin, että myös näitä riskienhallintamenetelmiä voi projekteissa tietyissä tunnistetuissa riskeissä hyödyntää. Seuraavassa luvussa käsitellään tunnistettuihin riskeihin soveltuvia riskienhallintamenetelmiä riskeittäin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli:

Mitä riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää toimeksiantajan ja organisaatio O2:n tunnistamiin riskeihin projekti P1:ssä ja projekti P2:ssa?

Tutkimustulosten perusteella organisaatioiden tunnistamiin riskeihin voidaan käyttää projekteissa useampia erilaisia riskienhallintamenetelmiä. Yhtenä riskienhallintamenetelmänä projekteissa on poistaa tai välttää riskejä. Tutkimustulosten perusteella monen tunnistetun riskin hallintaan soveltuu parhaiten riskien pienentäminen ja tämä voidaan toteuttaa, esimerkiksi laadukkaalla johtamisella, eri alan asiantuntijoiden yhteistyöllä sekä laadukkaalla viestinnällä ja tiedonvaihdoilla. Riskienhallintamenetelmistä riskin jakaminen, hyväksyminen ja siirtäminen eivät nousseet tutkimuksessa merkittävästi esille, mutta myös näitä voi hyödyntää projekteissa tietyissä tunnistetuissa riskeissä.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan tunnistettuihin riskeihin seuraavaksi esiteltäviä riskienhallintamenetelmiä ja toimenpiteitä (Taulukko 3 ja LIITE 5). Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan aikatauluriskien hallintaan riskien pienentämistä. Aikatauluriskejä voidaan hallita ja pienentää laatimalla projektisuunnitelma sekä laatimalla substanssiosaajien kanssa yhteistyössä realistisen aikataulu. Lisäksi aikatauluriskejä voidaan hallita ja pienentää varaamalla riittävät resurssit projektin valmistelusta projektin toteutukseen. Lisäksi aikatauluriskejä voidaan hallita ja pienentää määrittelemällä ja sopimalla selkeästi projektin tavoite, vastuunjako, aikataulu, viestintää koskevat asiat, projektin seuraamista koskevat asiat ym. projektin alussa. Projektin edetessä aikatauluriskejä voidaan hallita ja pienentää projektinhallinnalla, seuraamalla projektin etenemistä ja tarvittaessa reagoimalla välittömästi ongelmatilanteisiin sekä lisäämällä tarvittaessa resursseja projektin toteutukseen.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan kustannusriskien hallintaan riskien pienentämistä ja välttämistä. Kustannusriskejä voidaan pienentää tekemällä yhteistyötä talousasiantuntijoiden, esimerkiksi talouspäällikön ja taloussuunnittelijoiden kanssa. Lisäksi kustannusriskejä voidaan pienentää tekemällä selvitys toiminnan nykyisistä kustannuksista, laatimalla realistiset budjettilaskelmat ym. sekä laatimalla laskelmat/arviot vaihtoehtoisista toteuttamistavoista ja huomioimalla mah-

dolliset muuttujat laskelmissa. Lisäksi sopimusosapuolien tulee tiedostaa, mistä toiminnoista kumpikin osapuoli vastaa ja mitkä ovat näiden toimintojen kustannukset. Lisäksi kustannusriskiä voidaan pienentää selvittämällä myös, miten kustannukset tarvittaessa jyvitetään ja miten jyvitys toteutetaan. Lisäksi tulee tiedostaa ja varautua laskelmissa odottamattomiin eriin. Kustannusriskejä voidaan hallita ja pienentää myös projektin aikana seuraamalla kustannuksia projektin edetessä ja reagoimalla tarvittaessa kustannusten tuleviin ylityksiin ja toteutuneisiin ylityksiin. Kustannusriskejä voidaan välttää pidättäytymällä toimista, joissa kustannusriski on merkittävä ja ei ole hyväksyttävä.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan lainsäädäntöön liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä, välttämistä ja hyväksymistä. Lainsäädäntöön liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää kysymällä neuvoja lakimiehiltä ja tekemällä yhteistyötä lakimiesten kanssa. Lisäksi lainsäädäntöön liittyviä riskejä voidaan pienentää selvittämällä voimassa oleva lainsäädäntö ja seuraamalla lainsäädännön valmistelua. Lainsäädäntöön liittyviä riskejä voidaan hallita ja välttää, pidättäytymällä toimista, jotka ovat tai tulisivat olemaan ristiriidassa lainsäädännön kanssa. Koska tulevaan lainsäädäntöön ei pääsääntöisesti voida itse vaikuttaa, voidaan nykyisen lainsäädännön rajoissa päätyä hyväksymään jotkut riskit.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan sopimuksiin liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä ja välttämistä. Sopimuksiin liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää tekemällä yhteistyötä lakimiesten kanssa eli kysymällä neuvoja lakimiehiltä ja hyödyntämällä lakimiesten osaamista asioiden valmistelussa, sopimusten laadinnassa ja solmimisessa sekä sopimussuhteen aikana, esimerkiksi sopimusrikkomus-, irtisanomis-, purkamistilanteissa ja sopimusten siirtämistilanteissa. Lisäksi sopimuksiin liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää tekemällä yhteistyötä sopimusosapuolten välillä. On tärkeää huomioida sopimusosapuolet neuvottelemalla asioista ja huolehtimalla sopimusosapuolten välisestä viestinnästä. Lisäksi sopimuksiin liittyviä riskejä voidaan pienentää seuraamalla sopimusvelvoitteiden toteutumista sekä hallitsemalla ja johtamalla sopimuksia. Sopimuksiin liittyviä riskejä voidaan välttää pidättäytymällä sopimuksista, joihin sisältyy liian suuria riskejä.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan toimintakulttuurin muutokseen liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Toimintakulttuurin muutokseen liittyviä riskejä voidaan pienentää johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Lisäksi toimintakulttuurin muutokseen liittyviä riskejä voidaan pienentää sillä, että johdon ja henkilöstön ja vastaavasti sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä sekä käydään avointa keskustelua. Lisäksi toimintakulttuurin muutokseen liittyviä riskejä voidaan pienentää huolehtimalla siitä, että henkilöstö on tietoinen voimassa olevista säännöistä, ohjeista, suosituksista, prosesseista, toimintatavoista ym. sekä varaamalla muutokselle riittävästi aikaa ja muita resursseja. On tärkeää esimerkiksi huolehtia henkilöstön perehdytyksestä ja kouluttamisesta.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan työn- ja vastuunjakoon liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Työn- ja vastuunjakoon liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää määrittelemällä ja sopimalla selkeät vastuunjaot sekä johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Lisäksi työn- ja vastuunjakoon liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää sillä, että johdon ja henkilöstön välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. Lisäksi työn- ja vastuunjakoon liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää sillä, että sopimusosapuolten ja vastaavasti toimijoiden ja muiden sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan tavoitteisiin liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Tavoitteisiin liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää määrittelemällä ja sopimalla selkeät ja realistiset tavoitteet sekä realistinen aikataulu. Lisäksi tavoitteisiin liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää varaamalla riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteita tulee tarvittaessa tarkentaa selvittelyjen jälkeen. Tavoitteisiin liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan viestintään liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Viestintään liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää huolehtimalla laadukkaasta viestinnästä eli viestitään parhaaksi katsotuilla viestintämenetelmillä oleellisista asioista suunnitellusti, kohdennetusti, selkeästi, kattavasti, oikea-aikaisesti ja tarvittaessa yhtäaikaaisesti. Lisäksi viestintään liittyviä ris-

kejä voidaan hallita ja pienentää laatimalla viestintäsuunnitelma ja sopimalla ns. viestinnän pelisäännöistä eli miten viestitään projektissa, miten viestitään projektista organisaation sisällä, miten viestitään projektista organisaatioiden välillä ja miten viestitään projektista muille tahoille sekä kuka viestii, kenelle viestii, mitä viestii, milloin viestii ja miten viestii. Lisäksi viestintään liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää sillä, että tehdään tarvittaessa yhteistyö viestinnäspäälliköiden kanssa. Lisäksi viestintään liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää sillä, että käydään projektin sisällä avointa ja säännöllistä tiedonvaihtoa, tiedotetaan viivästymisistä ym., huolehditaan, että projektiin osallistuvien saatavilla on ajantasaiset yhteystiedot ym.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää keskittämällä voimavaroja yhteistyöhön. Lisäksi organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää vaihtamalla tietoja molemmin puolisesti, olemalla avoimia ja kompromissihakuisia sekä lähestymällä asioita ammattimaisesti.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan projektinhallintaan liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Projektinhallintaan liittyviä riskejä voidaan pienentää laatimalla projektisuunnitelma, jonka osana ovat aikataulu, vastuunjako, arvio tarvittavista resursseista, viestintäsuunnitelma ym. Lisäksi projektinhallintaan liittyviä riskejä voidaan pienentää johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti sekä varaamalla riittävät resurssit. Lisäksi projektinhallintaan liittyviä riskejä voidaan pienentää luomalla muutosmyönteinen ilmapiiri ja tekemällä yhteistyötä osapuolten, asiantuntijoiden ym. välillä. Lisäksi projektinhallintaan liittyviä riskejä voidaan pienentää laatimalla varautumissuunnitelma mm. henkilöstömuutosten ja sairastumisten vuoksi. Suunnitelmassa on hyvä sopia ja nimetä varahenkilöt projektin avainhenkilöille sekä sopia varahenkilöiden osallistumis- ja tiedonsaantioikeuksista. Lisäksi projektinhallintaan liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää sopimalla ja huolehtimalla projektin dokumentoinnista ym.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan projektin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Projek-

tin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyviä riskejä voidaan pienentää olemalla avoimia ja kompromissihakuisia sekä pitämällä projektin tavoite/tavoitteet mielessä. Lisäksi projektin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyviä riskejä voidaan pienentää lähestymällä asioita ammattimaisesti ja perustelemalla näkemykset sekä etsimällä uusia tapoja toimia vanhojen toimintatapojen ohella.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan toimitilojen riittävyteen ja soveltuvuuteen liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä, jakamista ja siirtämistä. Toimitilojen riittävyteen ja soveltuvuuteen liittyviä riskejä voidaan pienentää keräämällä ja kirjaamalla ajantasaiset tiedot tiloista, niiden kunnosta, remonttitarpeesta, mahdollisista vuokrasopimuksista, ym. Lisäksi toimitilojen riittävyteen ja soveltuvuuteen liittyviä riskejä voidaan pienentää arvioimalla toimintaan tarvittavien toimitilojen tuleva käyttötarve ja selvittämällä toimitiloihin liittyvä budjettitarve yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Toimitilojen riittävyteen ja soveltuvuuteen liittyviä riskejä voidaan hallita jakamalla toimintaa useampaan toimipisteeseen. Tällöin on huomioitava jakamisen kokonaisvaikutukset. Toimitilojen riittävyteen ja soveltuvuuteen liittyviä riskejä voidaan siirtää osittain muiden vastuulle esimerkiksi vuokraamalla toimitilat.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan yhteisiin tietojärjestelmiin liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä. Yhteisiin tietojärjestelmiin liittyviä riskejä voidaan pienentää selvittämällä, mitä järjestelmiä toiminnassa on käytössä/käytetään organisaatioissa ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet. Lisäksi yhteisiin tietojärjestelmiin liittyviä riskejä voidaan pienentää tiedostamalla, mikä vaikutus yhteisillä ja erillisillä tietojärjestelmillä on toimintaan sekä miten niiden toimivuus/toimimattomuus vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. Lisäksi yhteisiin tietojärjestelmiin liittyviä riskejä voidaan pienentää tekemällä tiivistä yhteistyötä ICT-asiantuntijoiden, järjestelmätoimittajien ym. kanssa sekä tarvittaessa konsultoimalla ulkopuolista ammattitaitoista ICT-asiantuntijaa. Lisäksi yhteisiin tietojärjestelmiin liittyviä riskejä voidaan pienentää laatimalla suunnitelma ja ohjeet, miten toimitaan mahdollisten tietojärjestelmissä olevien häiriötilanteiden aikana sekä varaamalla riittävästi aikaa siihen, että henkilökunta perehdytetään yhteisiin ja uusiin tietojärjestelmiin.

Tutkimuksen ja työssä esitetyn teorian perusteella ehdotan henkilöstöön liittyvien riskien hallintaan riskien pienentämistä, hyväksymistä, välttämistä ja poistamista. Jotkut henkilöstöön liittyvät riskit, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstömuutokset, voidaan hyväksyä. Riskejä voidaan kuitenkin hallita ja pienentää tiedostamalla projektien vaikutus henkilökuntaan, sitouttamalla henkilökuntaa, laatimalla varautumissuunnitelma, nimeämällä varahenkilöt, johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Esimerkiksi projektin varautumissuunnitelmassa avainhenkilöille nimetään varahenkilöt, jotka osallistuvat kokouksiin ja toimintaan tarvittaessa. Varahenkilöille kuitenkin viestitään ajantasaisesti projektin sisällöstä ja päätöksistä.

Henkilöstöön liittyvässä päätöksenteossa, erityisesti poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi YT-neuvottelutilanteissa, on tärkeää hyödyntää laadukasta johtamista, asianmukaista viestintää ja eri asiantuntijoiden osaamista. Henkilöstöön liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää huomioimalla ennakolta henkilöstön siirtymisestä ja mahdollisista tehtävänkuvan muutoksista seuraavat vaikutukset palkkaukseen ja kustannuksiin. Ratkaisu tulee etsiä yhteistyössä mm. talousasiantuntijoiden, lakimiesten, johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajien kanssa. On tärkeää, että organisaatioissa tiedostetaan yhdenvertaisen palkkauksen vaikutukset. Henkilöstöön liittyviä riskejä voidaan hallita poistamalla tai välttämällä riski. Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuteen liittyvät riskit tulee pääsääntöisesti poistaa tai välttää tarvittavin toimenpitein, esimerkiksi varaamalla ammattitaitoista henkilöstöä riittävästi työvuoroon.

Taulukko 3. Tunnistettut riskit, ehdotukset riskienhallintamenetelmiksi ja ehdotukset toimenpiteiksi

Riskit	Ehdotukset riskienhallintamenetelmiksi	Ehdotukset toimenpiteiksi
Aikatauluriskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan projektisuunnitelma. • Laaditaan substanssiosaajien kanssa yhteistyössä realistisen aikataulu. • Varataan riittävät resurssit projektin valmistelusta projektin toteutukseen. • Määritellään ja sovitaan selkeästi projektin tavoite, vastuunjako, aikataulu, viestintää koskevat asiat, projektin seuraamista koskevat asiat ym. projektin alussa. • Hallitaan projektia. • Seurataan projektin toteutumista.

		<ul style="list-style-type: none"> Reagoidaan välittömästi ongelmatilanteisiin ja lisätään tarvittaessa resursseja.
Kustannusriskit	Pienentäminen ja välttäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehdään yhteistyötä talousasiantuntijoiden (talouspäälikön ym.) kanssa. Tehdään selvitys toiminnan nykyisistä kustannuksista. Laaditaan realistiset budjettilaskelmat ym. Laaditaan laskelmat/arviot vaihtoehtoisista toteuttamistavoista ja huomioidaan mahdolliset muuttujat laskelmissa. Tiedostetaan, mistä toiminnoista kumpikin osapuoli vastaa ja mitkä ovat näiden toimintojen kustannukset. Selvitetään myös, miten kustannukset tarvittaessa jyvitetään ja miten jyvitys toteutetaan. Tiedostetaan ja varaudutaan laskelmissa odottamattomiin eriin. Seurataan kustannuksia projektin edetessä ja reagoidaan tarvittaessa kustannusten tuleviin ylityksiin ja toteutuneisiin ylityksiin. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vältetään sellaisia toimia, joissa kustannusriski on merkittävä ja ei ole hyväksyttävä.
Lainsäädäntöön liittyvät riskit	Pienentäminen, välttäminen ja hyväksyminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kysytään neuvoja lakimiehiltä. Tehdään yhteistyötä lakimiesten kanssa. Selvitetään voimassa oleva lainsäädäntö ja seurataan lainsäädännön valmistelua. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vältetään toimia, jotka ovat tai tulisivat olemaan ristiriidassa lainsäädännön kanssa. <p>Hyväksyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Koska tulevaan lainsäädäntöön ei pääsääntöisesti voida itse vaikuttaa, voidaan nykyisen lainsäädännön rajoissa päätyä hyväksymään jotkut riskit.
Sopimuksiin liittyvät riskit	Pienentäminen ja välttäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehdään yhteistyötä lakimiesten kanssa eli kysytään neuvoja lakimiehiltä ja hyödynnetään lakimiesten osaamista asioiden valmistelussa, sopimusten laadinnassa ja solmimisessa sekä sopimussuhteen aikana mm. sopimusrikkomus-, irtisanomis-, purkamistilanteissa ja sopimusten siirtämistilanteissa Tehdään yhteistyötä sopimusosapuolten välillä (viestintä, neuvottelemine ym.). Seurataan sopimusvelvoitteiden toteutumista sekä hallitaan ja johdetaan sopimuksia. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vältetään sopimuksia, joihin sisältyy liian suuria riskejä.
Toimintakulttuurin muutokseen liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Johdon ja henkilöstön välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. Sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. Huolehditaan siitä, että henkilöstö on tietoinen voimassa olevista säännöistä, ohjeista, suosituksista, prosesseista,

		toimintatavoista ym. sekä varataan muutokselle riittävästi aikaa ja muita resursseja (esimerkiksi huolehditaan henkilöstön perehdytyksestä ja kouluttamisesta).
Työn- ja vastuunjakoon liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään ja sovitaan selkeät vastuunjaot. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Johdon ja henkilöstön välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Toimijoiden ja muiden sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä.
Tavoitteisiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään ja sovitaan selkeät ja realistiset tavoitteet sekä realistinen aikataulu. • Varataan riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseen. • Tarkennetaan tavoitteita tarvittaessa selvittelyjen jälkeen. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti.
Viestintään liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Huolehditaan laadukkaasta viestinnästä (viestitään parhaaksi katsotuilla viestintämenetelmillä oleellisista asioista suunnitellusti, kohdennetusti, selkeästi, kattavasti, oikea-aikaisesti ja tarvittaessa yhtäaikaaisesti). • Laaditaan viestintäsuunnitelma ja sovitaan ns. pelisäännöt viestinnälle (miten viestitään projektissa, miten viestitään projektista organisaation sisällä, miten viestitään projektista organisaatioiden välillä ja miten viestitään projektista muille tahoille sekä kuka viestii, kenelle viestii, mitä viestii, milloin viestii ja miten viestii). • Tehdään tarvittaessa yhteistyö viestinnänasiantuntijoiden kanssa. • Projektin sisällä käydään avointa ja säännöllistä tiedonvaihtoa, tiedotetaan viivästymisistä ym., huolehditaan, että projektiin osallistuvien saatavilla on ajantasaiset yhteystiedot ym.
Organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Keskitetään voimavaroja yhteistyöhön. • Vaihdetään tietoja molemmin puolisesti. • Ollaan avoimia ja kompromissihakuisia sekä lähestytään asioita ammattimaisesti.
Projektinhallintaan liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan projektisuunnitelma, jonka osana ovat aikataulu, vastuunjako, arvio tarvittavista resursseista, viestintäsuunnitelma ym. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Varataan riittävät resurssit. • Luodaan muutosmyönteinen ilmapiiri. • Tehdään yhteistyötä osapuolten, asiantuntijoiden ym. välillä. • Laaditaan varautumissuunnitelma mm. henkilöstömuutosten ja sairastumisten vuoksi. Suunnitelmassa sovitaan ja nimetään varahenkilöt projektin avainhenkilöille ja sovitaan varahenkilöiden osallistumis- ja tiedonsaanti-oikeuksista. • Sovitaan ja huolehditaan projektin dokumentoinnista ym.
Projektin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ollaan avoimia ja kompromissihakuisia. • Pidetään projektin tavoite/tavoitteet mielessä. • Lähestytään asioita ammattimaisesti ja perustellaan näkemykset. • Etsitään uusia tapoja toimia vanhojen toimintatapojen ohella.

Toimitilojen riittävyyteen ja soveltuvuuteen liittyvät riskit	Pienentäminen, jakaminen ja siirtäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerätään ja kirjataan ajantasaiset tiedot tiloista, niiden kunnosta, remonttitarpeesta, mahdollisista vuokrasopimuksista, ym. • Arvioidaan toimintaan tarvittavien toimitilojen tuleva käyttötarve. • Selvitetään toimitiloihin liittyvä budjettitarve yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. <p>Jakaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaetaan toimintaa useampaan toimipisteeseen. Tällöin on huomioitava jakamisen kokonaisvaikutukset. <p>Siirtäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuokrataan toimitilat.
Yhteisiin tietojärjestelmiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitetään, mitä järjestelmiä toiminnassa on käytössä/käytetään organisaatioissa ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet • Tiedostetaan, mikä vaikutus yhteisillä ja erillisillä tietojärjestelmillä on toimintaan sekä miten niiden toimivuus/toimimattomuus vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. • Tehdään tiivistä yhteistyötä ICT-asiantuntijoiden, järjestelmätoimittajien ym. kanssa. • Tarvittaessa konsultoidaan ulkopuolista ammattitaitoista ICT-asiantuntijaa. • Tehdään suunnitelma ja ohjeet, miten toimitaan mahdollisten tietojärjestelmissä olevien häiriötilanteiden aikana. • Varataan riittävästi aikaa siihen, että henkilökunta perehdytetään yhteisiin ja uusiin tietojärjestelmiin.
Henkilöstöön liittyvät riskit	Pienentäminen, hyväksyminen, välttäminen ja poistaminen	<p>Hyväksyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jotkut henkilöstöön liittyvät riskit, esimerkiksi. henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstömuutokset, voidaan hyväksyä. <p>Edellä mainittuja riskejä voidaan kuitenkin pienentää:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedostamalla projektien vaikutus henkilökuntaan. • Sitouttamalla henkilökuntaa. • Laatimalla varautumissuunnitelma. Esimerkiksi projektin varautumissuunnitelmassa avainhenkilöille sovitaan ja nimetään varahenkilöt, jotka osallistuvat kokouksiin ja toimintaan tarvittaessa. Varahenkilöille kuitenkin viestitään ajantasaisesti projektin sisällöstä ja päätöksistä. • Johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Henkilöstöön liittyvässä päätöksenteossa, erityisesti poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi YT-neuvottelutilanteissa, on tärkeää hyödyntää laadukasta johtamista, asianmukaista viestintää ja eri asiantuntijoiden osaamista. • Huomioidaan ennakolta henkilöstön siirtymisestä ja mahdollisista tehtävänkuvan muutoksista seuraavat vaikutukset palkkaukseen ja kustannuksiin. Ratkaisu etsitään yhteistyössä mm. talousasiantuntijoiden, lakimiesten, johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajien kanssa. Tiedostetaan yhdenvertaisen palkkauksen vaikutukset.

		Poistaminen ja välttäminen: <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuteen liittyvät riskit tulee pääsääntöisesti poistaa tai välttää tarvittavin toimenpitein, esimerkiksi varaamalla ammattitaitoista henkilöstöä riittävästi työvuoroon.
--	--	---

Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella syvällisemmin tunnistettujen riskien riskienhallintaa. Haastateltaessa H1:stä selvisi kuitenkin, että projekti P1:n riskianalyysi oli alustava ja oli täydentymässä vasta myöhemmin, kun toimintaympäristö saataisiin määriteltä. Näin ollen tarkastelu perustui haastatteluvaiheessa tunnistettuina oleviin riskeihin ja jäi yleiselle tasolle. Haastateltaessa H2:sta selvisi, että projektin P2 merkittävä pienentyminen vähensi huomattavasti riskejä. Näin ollen useimpien tunnistettujen riskien riskienhallintamenetelmien tarkasteleminen jäi yleiselle tasolle.

Riskienhallintaa voidaan ja kannattaa hyödyntää koko organisaation toiminnassa. Suosittelemme hyödyntämään riskienhallintaprosessia ja riskienhallintaa erityisesti hankinnoissa. Näkisimme, että edellä esiteltyjä riskienhallintamenetelmiä voidaan ja kannattaa soveltaa esimerkiksi erilaisissa projekteissa, ulkoistamisissa ja hankinnoissa.

Yksi kestävä menestymisen edellytys on, että organisaatiossa tiedostetaan riskienhallintaprosessin keskeisimmät elementit, riskienhallinnan merkitys ja mahdollisuudet. Tiedostamisen lisäksi riskienhallintakulttuuri tulee myös jalkauttaa koko organisaatioon. Lisäksi riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa ja sitä on hyvä kehittää nykyinen ja tuleva toiminta silmällä pitäen. Seuraavaksi esitellään vielä tiivistetysti riskienhallintaprosessi.

Teorian mukaan riskienhallintaprosessissa on hyvä lähteä organisaation riskienhallinnan tavoitteiden ja aikataulun määrittämisestä (Ilmonen ym. 2016, 96). Juvosen mukaan riskienhallintaprosessin alussa määritellään myös toimintaympäristö, jonka jälkeen suoritetaan riskien tunnistaminen. Tämän jälkeen suoritetaan riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Riskien arvioinnin kautta siirrytään riskien käsittelyyn. (Juvonen ym. 2014, 17 – 28.) Riskien hallintakeinoina ovat riskin poistaminen, välttäminen, pienentäminen, hyväksyminen ja siirtäminen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134). Lisäksi riskin jakaminen voidaan katsoa yhdeksi riskienhallintakeinoksi (Juvonen 2014, 26).

Teorian mukaan riskienhallintamenetelmien valinnan jälkeen prosessi etenee valittujen riskienhallintamenetelmien käyttöönottoon, riskien seurantaan ja katselmointiin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa hyödynnetään myös koko prosessin ajan viestintää ja tiedonvaihtoa. Riskienhallintaprosessi on jatkuvaa. (Juvonen 2014, 17 – 28.) Hyvä riskienhallintaprosessi sisältää myös riskienhallinnan arvioinnin (Ilmonen ym. 2016, 108). Lisäksi lainsäädäntö velvoittaa organisaatioita tietyiltä osin riskienhallintaan. Riskienhallintaan liittyvän lainsäädännön lisäksi on myös muistettava toimialaa säätelevä lainsäädäntö. Tutkimus osoitti, että jokaisella riskienhallintaprosessin vaiheella on oma tehtävänsä, jonka onnistuminen auttaa onnistuneen riskienhallinnan saavuttamista.

Yhteistyöprojekteissa on tärkeää, että molemmat toimijat sitoutuvat ja osallistuvat riskienhallintaan, erityisesti toimintaympäristön määrittelyyn, riskien tunnistamiseen ja analysoimiseen sekä riskien arviointiin, jotta riskienhallinnalle on kokonaisvaltaiset ja parhaat edellytykset. Näiden toimenpiteiden jälkeen riskienhallinta jatkuu riskienhallintamenetelmien valintaan ja valittujen menetelmien käyttöönottoon, seurantaan, arviointiin jne. Molempien toimijoiden tulee osallistua ja sitoutua myös näihin riskienhallinnan vaiheisiin riskienhallinnan onnistumiseksi.

Opinnäytetyön haasteita olivat aiheen laajuus ja haastavuus, laaja toimintaympäristö sekä aikataulu. Mielestäni aiheen rajaaminen oli paikoin haastavaa, mutta onnistui hyvin. Mielestäni haastava aihe saatiin, myös käsiteltyä työssä kattavasti. Aikataulun kanssa olisi sen sijaan tarvittu parempaa riskienhallintaa. Toisaalta aikalisän käyttäminen osoittautui aikataulullisesti hyväksi ratkaisuksi.

8 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Riskien tunnistamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, esimerkiksi toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistamismenetelmä, tarkistamislistoihin perustuva tunnistamismenetelmä, ryhmätyönä tehtävä riskien tunnistaminen ja induktiiviset päättelymenetelmät. Riskienhallintaprosessin kannalta riskien tunnistamisvaihe on yksi kriit-

tisimmistä vaiheista. (Ilmonen ym. 2016, 109 – 111.) Vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua tietoisesti (Juvonen 2014, 20). Myös riskianalyysin tekemiseen on käytössä erilaisia menetelmiä ja tapoja. Käytössä on kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia arviointitapoja sekä näiden yhdistelmiä. (Ilmonen ym. 2016, 111 – 113.) Suominen ja Juvonen mainitsevat mm. poikkeama-analyysin, vikapuuanalyysin ja haavoittuvuus-analyysin (Juvonen 2014, 19; Suominen 2003, 36 – 40).

Suosittelen käyttämään useampaa riskien tunnistamismenetelmää samanaikaisesti, jotta kaikki oleelliset riskit tunnistettaisiin. Riskien tunnistamisessa, riskianalyysin laatimisessa, riskien arvioinnissa ja riskienhallintamenetelmien käsittelyssä kannattaa hyödyntää ryhmätyöllä saatavaa laajempaa näkökulmaa. Riskianalyysin tekemiseen käytettävä menetelmä kannattaa valita tapauskohtaisesti, jos organisaatiossa ei ole määriteltä käytettävää menetelmää. On hyvä muistaa, että eri menetelmillä tehtyjä analyyseja voi olla vaikea vertailla keskenään.

Riskien tunnistamiseen, riskianalyysin laatimiseen, riskien arviointiin ja riskienhallintamenetelmien käsittelyyn on tärkeää sitouttaa ns. avainhenkilöitä, joilla on asiasta substanssintuntemusta. Lisäksi on hyvä hyödyntää muiden alojen asiantuntijoiden osaamista aina tarvittaessa. Lisäksi tulee varata riittävästi aikaa ja muita resursseja. Suosittelen myös lisäämään riskienhallinnantietämystä organisaatiossa. Riskienhallintaa olisi hyvä lähestyä jatkuvana toimintana ja riskinhallinnan mahdollisuuksien näkökulmasta. Riskienhallintaa kannattaa hyödyntää rohkeasti myös muussa toiminnassa esimerkiksi hankinnoissa.

Riskienhallinta on laaja kokonaisuus, kuten on myös julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Työn laajuus mahdollisti vain rajatun osa-alueen tarkastelua ja tutkimista. Näkisin, että aiheesta on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Mikäli projekti P2 jatkuu, niin tulevaisuudessa voisi tutkia miten riskienhallintaprosessi jatkui, mitä riskienhallintamenetelmiä käytettiin ja mitä hyötyjä niillä saavutettiin tai mitä näiden projektien riskienhallinnasta opittiin ja miten riskienhallintaprosessia voisi jatkossa kehittää. Riskienhallinnasta, hankinnoista ja ulkoistamisesta sekä muutosjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla on tarjolla paljon julkaisuja ja muuta materiaalia. Suosittelen perehtymään niihin, mikäli kaipaatte lisää tietoa. Näkisin, että edellä mainittujen aihealueiden jatkotutkimusmahdollisuudet ovat erittäin suuret.

9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia, mitä riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää toimeksiantajan ja organisaatio O2:n tunnistamiin riskeihin projekti P1:ssä ja projekti P2:ssa. Opinnäytetyössä on listattu yleisesti organisaatioiden tunnistamat riskit ja esitetty näille riskeille ehdotukset riskienhallintamenetelmiksi ja toimenpiteiksi. Ehdotukset on kirjoitettu myös taulukkomuotoon, josta toimeksiantajan on niitä helppo hyödyntää. Mielestäni tutkimuksen tarkoitus saavutettiin. Toimeksiantajalle on tarjolla käytännöllinen katsaus case-tapauksissa käytettävissä olevista riskienhallintamenetelmistä.

Lisäksi opinnäytetyössä oli tarkoitus esittää, missä muussa toiminnassa ym. toimeksiantaja voisi hyödyntää riskienhallintaprosessia ja riskienhallintamenetelmiä. Mielestäni myös tämä tavoite saavutettiin työssä. Teorian ja tutkimuksen perusteella riskienhallintaa voidaan ja kannattaa hyödyntää koko organisaation toiminnassa. Riskienhallintaprosessia ja riskienhallintaa voidaan ja kannattaa hyödyntää erityisesti hankinnoissa. Tutkimuksessa esiteltyjä riskienhallintamenetelmiä voidaan tarkastelun kohteena olevien projektien lisäksi soveltaa esimerkiksi erilaisissa projekteissa, ulkoistamisissa ja hankinnoissa.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle ja opinnäytetyöni lukijoille tietoa riskienhallintaprosessista ja erityisesti riskienhallinnasta sekä riskienhallinnanmenetelmistä. Mielestäni työssäni oli esitelty opinnäytetyön laajuuden huomioon ottaen kattavasti riskienhallintaprosessin, riskienhallinnan ja riskienhallintamenetelmien teoriaa. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli, että toimeksiantaja saisi myös vinkkejä riskienhallintansa kehittämiseen. Työssä oli myös tarjolla kehittämisvinkkejä toimeksiantajalle. Mielestäni myös nämä tavoitteet saavutettiin.

LÄHTEET

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssi-toiminnan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. 2. p. Hamina: Aka-tiimi Oy.

Case-kunnan hallintosääntö. Viitattu 28.12.2019.

Case-kunnan www-sivut. 2019. Viitattu 5.8.2019.

Chapman, R. 2007. Contract risk. Teoksessa Institute of Risk Management & J. Reuvid (consultant editor). Managing business risk: a practical guide to protecting your business. 4th ed. London: Philadelphia: Kogan Page. 81 – 89.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO:n www-sivut. 1985 – 2019. Viitattu 8.12.2019. <https://www.coso.org>

Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1989 muutoksineen.

HE 268/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Heikkilä, A-M., Murtonen, M., Nissilä, M., Virolainen, K. & Hämäläinen, P. 2007. Riskianalyysien laatu: vaatimukset tilaajalle ja toteuttajalle. Tampere: VTT. VTT:n tutkimusraportti Nro VTT-R-03718-07. 24.4.2007. Viitattu 8.12.2019. https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2007/Tutkimusraportti_VTT_R_03718_07.pdf

Hirsjärvi, S., Sajavaara, P. & Remes, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. p. Helsinki: Kus-tannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Toinen laitos. Helsinki: Finva Finanssikoulutus Oy.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uud. p. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: Osaamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

International Organization for Standardization ISO:n www-sivut. 2019. Viitattu 8.12.2019. <https://www.iso.org>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Tala-la, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. p. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kansanterveyslaki 28.1.1972/66 muutoksineen.

Korento, S. & Ylitalo, M-L. 2013. Suositus: Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimeenpano. Kuntaliitto. Julkaistu 9.12.2013. Viitattu 6.8.2019.

https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sisainen_valvonta_09122013.pdf

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.

Kuntaliiton www-sivut. 2017. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. 21.12.2017. Viitattu 6.8.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/tarkastus-ja-valvonta/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>

Kurssi- ja oppimateriaalipilone Koppa. 2015. Menetelmäpolku: Laadullinen tutkimus. 23.4.2015. Viitattu 23.11.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 23.6.1977/519 muutoksineen.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 3.8.1992/733 muutoksineen.

Leino, M., Steiner, M-L. & Wahlroos, J. 2005. Corporate Governance ja riskienhallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nurmi, T., Rekiaro, I, Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2001. Gummeruksen suuri sivistys-sanakirja. Jyväskylä; Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Rantala, J. & Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. 12. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. 1. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Riekkinen, P. 2017. SOTE:n lainsäädännölliset lähtökohdat. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suhonen (toim.) Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Turku: Turun yliopisto, 79 – 107.

Rousku, K. (toim.) 2017. Ohje riskienhallintaan. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon ICT. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-862-0>

Saarsalmi, O. & Koivula, R. (toim.) 2017. Näkökulmia sosiaalihuollon palvelujen turvallisuuteen. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Ohjaus 19/2016, 2. versio/2017. Viitattu 29.12.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-895-1>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15. Riskienhallinta ja turvallisuus-suunnittelu: Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.12.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3315-6>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2019. Viitattu 6.8.2019. <https://stm.fi/sotepalvelut/>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivut. 2019. Viitattu 8.12.2019. <https://www.sfs.fi>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uud. p. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Taskinen, H. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 147 – 166. Viitattu 11.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi>

Terveidenhuoltolaki 30.12.2010/1326 muutoksineen.

Tuori, K. & Kotkas, T. 2016. Sosiaalioikeus. 5. uud. p. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 3.12.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Valtioneuvoston asetus erityistason sairaanhoidon erityisvastuualueista 156/2017.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki. Talentum. Viitattu 9.5.2020. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Waring, A. E. & Glendon, A. I. 2000. Managing risk. reprint. London: International Thomson Business Press.

Watt, J. 2007. Strategic risk management for small business. Teoksessa Institute of Risk Management & J. Reuvid (consultant editor). Managing business risk: a practical guide to protecting your business. 4th ed. London: Philadelphia: Kogan Page. 31 – 40.

LIITE 1

LYHENTEET

H1	haastateltava (projekti P1)
H2	haastateltava (projekti P2)
O1	toimeksiantajaorganisaatio
O2	yhteistyöorganisaatio, johon toimintojen/palveluiden toteutus on mahdollisesti siirtymässä
P1	projekti, joka koskee toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää sosiaalipalvelun toteuttamista
P2	projekti, joka koskee toimeksiantajalta toiselle toimijalle mahdollisesti siirtyvää terveyspalvelun toteuttamista
STM	sosiaali- ja terveysministeriö
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

LIITE 2

HAASTATTELUIJEN TEEMAT

HAASTATELTAVAN TAUSTA:

asema organisaatiossa, kokemus alalta, rooli projektissa, lainsäädännön tuntemus
riskienhallintaprosessin tuntemus

SAAMANI AINEISTO:

aineiston laatijat, tarkentavat kysymykset aineistosta, mahdolliset päivitykset aineis-
toon

PROJEKTIN TILANNEKATSAUS:

projektin nykytilanne, mahdolliset muutokset ja päivitykset

RISKIENHALLINTAPROSESSI:

riskinhallintastrategia, tavoitteet, toimintaympäristö, riskien tunnistaminen, riskiana-
lyysi, riskien arvioiminen, riskienhallinta, seuranta, riskienhallinnan arviointi, vies-
tintä ja tiedonvaihto

RISKIENHALLINTAMENETELMÄT:

suunnitellut riskienhallintamenetelmät, haastattelijan aineistoanalysoinnin tulokset

RISKIENHALLINTAAN KÄYTETTÄVISSÄ OLEVAT RESURSSIT:

henkilöstöresurssit, talousresurssit jne.

RISKIENHALLINTA MUUSSA TOIMINNASSA:

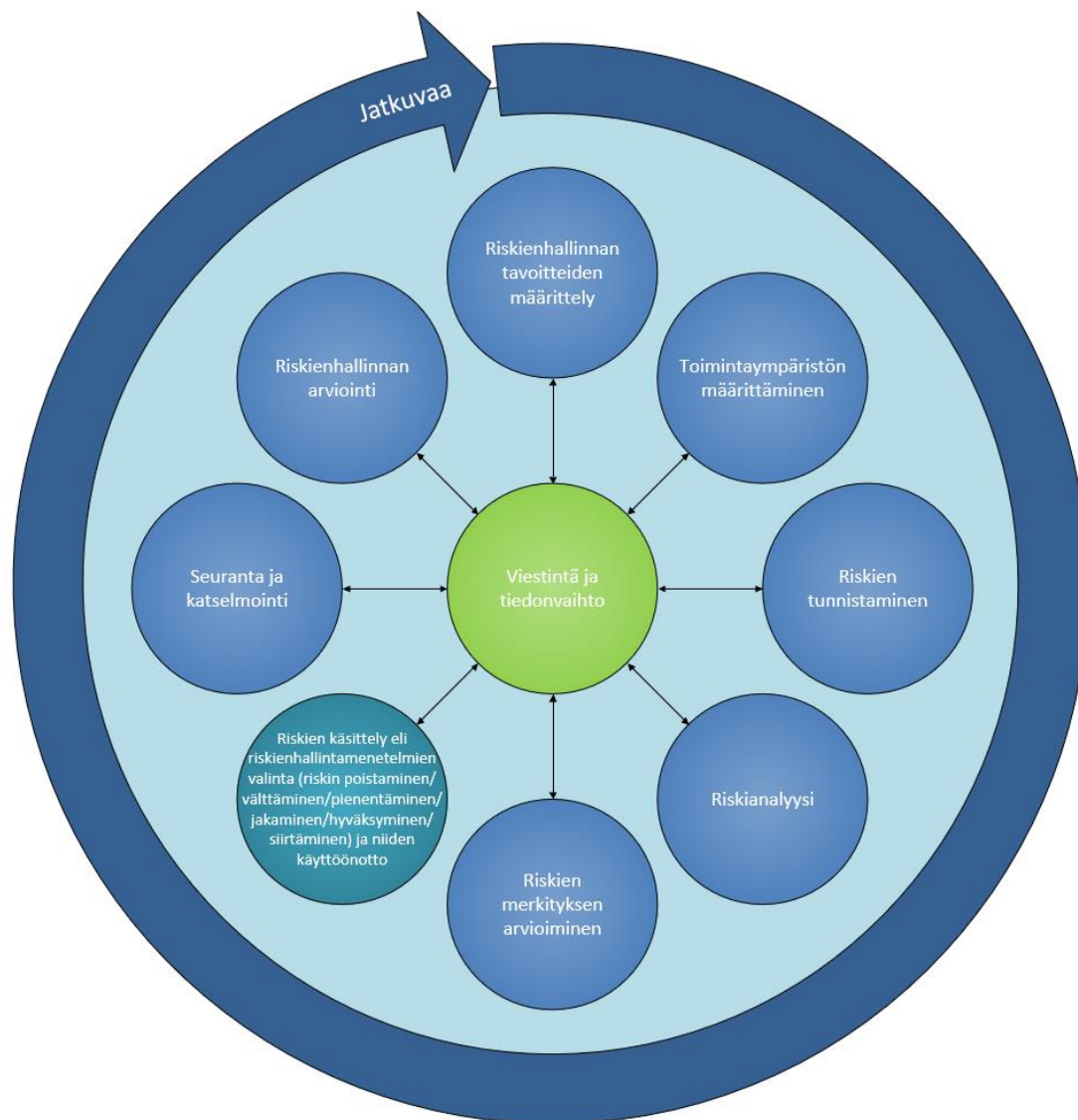
nykyisin, tulevaisuudessa

RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMINEN:

riskienhallinnan kehittämiskohteita

LIITE 3

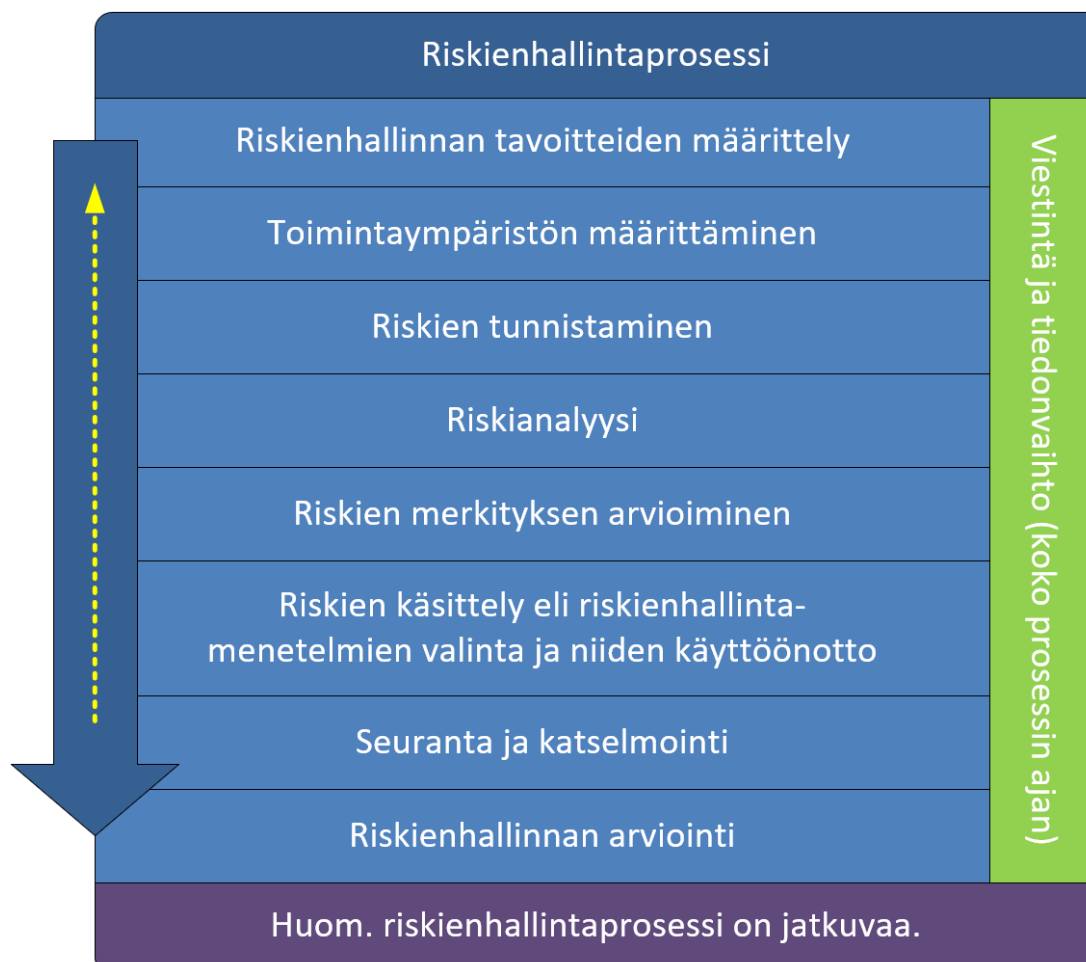
RISKIENHALLINTAPROSESSI



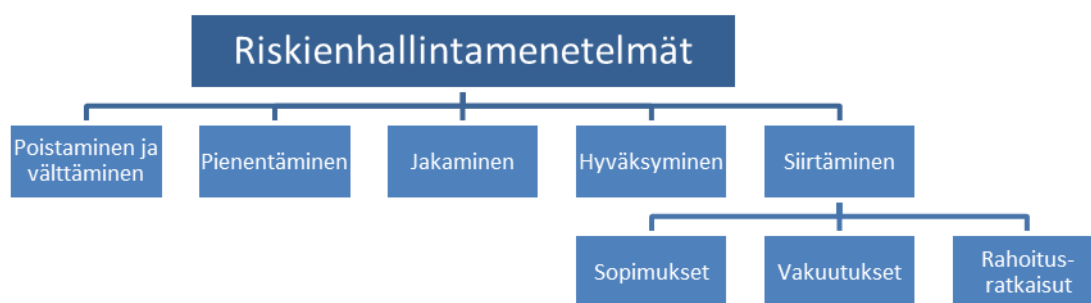
Kuvio. Riskienhallintaprosessi Ilmosta ym. sekä Juvosta mukailten (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 15 – 19)

LIITE 4

RISKIENHALLINTAPROSESSI JA RISKIENHALLINTAMENETELMÄT



Kuvio. Riskienhallintaprosessi Ilmosta ym. sekä Juvosta mukaillen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 15 – 19)



Kuvio. Riskienhallintamenetelmät Ilmosta ym. mukaillen (Ilmonen ym. 2016, 130 – 134; Juvonen 2014, 26; Leppänen 2006, 168 – 169)

LIITE 5

TUNNISTETUT RISKIT, EHDOTUKSET RISKIENHALLINTAMENETELMIKSI JA EHDOTUKSET TOIMENPITEIKSI

Taulukko. Tunnistetut riskit, ehdotukset riskienhallintamenetelmiksi ja ehdotukset toimenpiteiksi

Riskit	Ehdotukset riskienhallintamenetelmiksi	Ehdotukset toimenpiteiksi
Aikatauluriskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan projektisuunnitelma. • Laaditaan substanssiosaajien kanssa yhteistyössä realistisen aikataulu. • Varataan riittävät resurssit projektin valmistelusta projektin toteutukseen. • Määritellään ja sovitaan selkeästi projektin tavoite, vastuunjako, aikataulu, viestintää koskevat asiat, projektin seuraamista koskevat asiat ym. projektin alussa. • Hallitaan projektia. • Seurataan projektin toteutumista. • Reagoidaan välittömästi ongelmatilanteisiin ja lisätään tarvittaessa resursseja.
Kustannusriskit	Pienentäminen ja välttäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehdään yhteistyötä talousasiantuntijoiden (talouspäälikön ym.) kanssa. • Tehdään selvitys toiminnan nykyisistä kustannuksista. • Laaditaan realistiset budjettilaskelmat ym. • Laaditaan laskelmat/arviot vaihtoehtoisista toteuttamistavoista ja huomioidaan mahdolliset muuttujat laskelmissa. • Tiedostetaan, mistä toiminnoista kumpikin osapuoli vastaa ja mitkä ovat näiden toimintojen kustannukset. • Selvitetään myös, miten kustannukset tarvittaessa jyvitetään ja miten jyvitys toteutetaan. • Tiedostetaan ja varaudutaan laskelmissa odottamattomiin eriin. • Seurataan kustannuksia projektin edetessä ja reagoidaan tarvittaessa kustannusten tuleviin ylityksiin ja toteutuneisiin ylityksiin. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vältetään sellaisia toimia, joissa kustannusriski on merkittävä ja ei ole hyväksyttävä.
Lainsäädäntöön liittyvät riskit	Pienentäminen, välttäminen ja hyväksyminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kysytään neuvoja lakimiehiltä. • Tehdään yhteistyötä lakimiesten kanssa. • Selvitetään voimassa oleva lainsäädäntö ja seurataan lainsäädännön valmistelua. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vältetään toimia, jotka ovat tai tulisivat olemaan ristiriidassa lainsäädännön kanssa. <p>Hyväksyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koska tulevaan lainsäädäntöön ei pääsääntöisesti voida itse vaikuttaa, voidaan nykyisen lainsäädännön rajoissa

		päättyä hyväksymään jotkut riskit.
Sopimuksiin liittyvät riskit	Pienentäminen ja välttäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehdään yhteistyötä lakimiesten kanssa eli kysytään neuvoja lakimiehiltä ja hyödynnetään lakimiesten osaamista asioiden valmistelussa, sopimusten laadinnassa ja solmimisessa sekä sopimussuhteen aikana mm. sopimusrikkomus-, irtisanomis-, purkamistilanteissa ja sopimusten siirtämistilanteissa • Tehdään yhteistyötä sopimusosapuolten välillä (viestintä, neuvottelemineen ym.). • Seurataan sopimusvelvoitteiden toteutumista sekä hallitaan ja johdetaan sopimuksia. <p>Välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vältetään sopimuksia, joihin sisältyy liian suuria riskejä.
Toimintakulttuurin muutokseen liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Johdon ja henkilöstön välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Huolehditaan siitä, että henkilöstö on tietoinen voimassa olevista säännöistä, ohjeista, suosituksista, prosesseista, toimintatavoista ym. sekä varataan muutokselle riittävästi aikaa ja muita resursseja (esimerkiksi huolehditaan henkilöstön perehdytyksestä ja kouluttamisesta).
Työn- ja vastuunjakoon liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään ja sovitaan selkeät vastuunjaot. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Johdon ja henkilöstön välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä ja käydään avointa keskustelua. • Toimijoiden ja muiden sopimusosapuolten välillä tehdään yhteistyötä.
Tavoitteisiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään ja sovitaan selkeät ja realistiset tavoitteet sekä realistinen aikataulu. • Varataan riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseen. • Tarkennetaan tavoitteita tarvittaessa selvittelyjen jälkeen. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti.
Viestintään liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Huolehditaan laadukkaasta viestinnästä (viestitään parhaaksi katsotuilla viestintämenetelmillä oleellisista asioista suunnitellusti, kohdennetusti, selkeästi, kattavasti, oikea-aikaisesti ja tarvittaessa yhtäaikaaisesti). • Laaditaan viestintäsuunnitelma ja sovitaan ns. pelisäännöt viestinnälle (miten viestitään projektissa, miten viestitään projektista organisaation sisällä, miten viestitään projektista organisaatioiden välillä ja miten viestitään projektista muille tahoille sekä kuka viestii, kenelle viestii, mitä viestii, milloin viestii ja miten viestii). • Tehdään tarvittaessa yhteistyö viestinnän asiantuntijoiden kanssa. • Projektin sisällä käydään avointa ja säännöllistä tiedonvaihtoa, tiedotetaan viivästymisistä ym., huolehditaan, että projektiin osallistuvien saatavilla on ajantasaiset yhteystiedot ym.
Organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon liittyvät	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Keskitetään voimavaroja yhteistyöhön. • Vaihdetään tietoja molemmin puolisesti. • Ollaan avoimia ja kompromissihakuisia sekä lähesty-

riskit		tään asioita ammattimaisesti.
Projektinhallintaan liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan projektisuunnitelma, jonka osana ovat aikataulu, vastuunjako, arvio tarvittavista resursseista, viestintäsuunnitelma ym. • Johdetaan toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Varataan riittävät resurssit. • Luodaan muutosmyönteinen ilmapiiri. • Tehdään yhteistyötä osapuolten, asiantuntijoiden ym. välillä. • Laaditaan varautumissuunnitelma mm. henkilöstömuutosten ja sairastumisten vuoksi. Suunnitelmassa sovitaan ja nimetään varahenkilöt projektin avainhenkilöille ja sovitaan varahenkilöiden osallistumis- ja tiedonsaanti-oikeuksista. • Sovitaan ja huolehditaan projektin dokumentoinnista ym.
Projektin avainhenkilöiden erilaisiin näkemyksiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ollaan avoimia ja kompromissihakuisia. • Pidetään projektin tavoite/tavoitteet mielessä. • Lähestytään asioita ammattimaisesti ja perustellaan näkemykset. • Etsitään uusia tapoja toimia vanhojen toimintatapojen ohella.
Toimitilojen riittävyyteen ja soveltuvuuteen liittyvät riskit	Pienentäminen, jakaminen ja siirtäminen	<p>Pienentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerätään ja kirjataan ajantasaiset tiedot tiloista, niiden kunnosta, remonttitarpeesta, mahdollisista vuokrasopimuksista, ym. • Arvioidaan toimintaan tarvittavien toimitilojen tuleva käyttötarve. • Selvitetään toimitiloihin liittyvä budjettitarve yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. <p>Jakaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaetaan toimintaa useampaan toimipisteeseen. Tällöin on huomioitava jakamisen kokonaisvaikutukset. <p>Siirtäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuokrataan toimitilat.
Yhteisiin tietojärjestelmiin liittyvät riskit	Pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitetään, mitä järjestelmiä toiminnassa on käytössä/käytetään organisaatioissa ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet • Tiedostetaan, mikä vaikutus yhteisillä ja erillisillä tietojärjestelmillä on toimintaan sekä miten niiden toimivuus/toimimattomuus vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. • Tehdään tiivistä yhteistyötä ICT-asiantuntijoiden, järjestelmätoimittajien ym. kanssa. • Tarvittaessa konsultoidaan ulkopuolista ammattitaitoista ICT-asiantuntijaa. • Tehdään suunnitelma ja ohjeet, miten toimitaan mahdollisten tietojärjestelmissä olevien häiriötilanteiden aikana. • Varataan riittävästi aikaa siihen, että henkilökunta perehdytetään yhteisiin ja uusiin tietojärjestelmiin.
Henkilöstöön liittyvät riskit	Pienentäminen, hyväksyminen, välttäminen ja poistaminen	<p>Hyväksyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jotkut henkilöstöön liittyvät riskit, esimerkiksi. henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstömuutokset, voidaan hyväksyä. <p>Edellä mainittuja riskejä voidaan kuitenkin pienentää:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostamalla projektien vaikutus henkilökuntaan. • Sitouttamalla henkilökuntaa. • Laatimalla varautumissuunnitelma. Esimerkiksi projektin varautumissuunnitelmassa avainhenkilöille sovitaan ja nimetään varahenkilöt, jotka osallistuvat kokouksiin ja toimintaan tarvittaessa. Varahenkilöille kuitenkin viestitään ajantasaisesti projektin sisällöstä ja päätöksistä. • Johtamalla toimintaa ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. • Henkilöstöön liittyvässä päätöksenteossa, erityisesti poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi YT-neuvottelutilanteissa, on tärkeää hyödyntää laadukasta johtamista, asianmukaista viestintää ja eri asiantuntijoiden osaamista. • Huomiodaan ennakolta henkilöstön siirtymisestä ja mahdollisista tehtävänkuvan muutoksista seuraavat vaikutukset palkkaukseen ja kustannuksiin. Ratkaisu etsitään yhteistyössä mm. talousasiantuntijoiden, lakimiesten, johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajien kanssa. Tiedostetaan yhdenvertaisen palkkauksen vaikutukset. <p>Poistaminen ja välttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuteen liittyvät riskit tulee pääsääntöisesti poistaa tai välttää tarvittavin toimenpitein, esimerkiksi varaamalla ammattitaitoisia henkilöstöä riittävästi työvuoroon.
--	--	--